# الإدارة

الأسسى العلمية والتوجمات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين





الأسس العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين

> الأستاذ دكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي كلية التجارة - جامعة المنصورة

تليجرام مكتبة غواس في بحر الكتب

المكتبة العصرية المنصورة

# П

( لا يُكلّفُ اللهُ نَفْسًا إلا وُسْعَهَا لهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكتسبَبَتْ رَبّنا

لا تُوَاخِدْنَا إِن تَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلا تَحْمِلُ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلَتُهُ عَلَى النِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلا تُحَمِّلْنَا مَا لا طَاقَة لنا به وَاعْفُ عَنَا وَاعْفِرْ لنا وَارْحَمْنَا أنتَ مَوْلانا فانصرُنا عَلَى القَوْمِ الكافِرينَ )

FR Mtl. WIMS



# إهداء

# إلى أقرب أصدقائي

الذين يغمرونني دائماً بمشاعر الحب الفياضة زوجتي وبناتي ... زهرات حياتي اليانعات



#### مقدم\_\_\_ة الكتاب

بسم الله الرحمن الرحيم ، والحمد لله رب العالمين ، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه والتابعين ، وبعد ،،

نجحت الكثير من الجهود في الوصول إلى ما ترمي إليه ، وعلى النقيض فشلت جهود أخرى في أن تحقق ما تصبو إليه ، وجلس الجميع يفكرون ويتدبرون ماهي الأسباب التي أدت إلى هذا النجاح ، وماهي تلك التي أدت إلى ذاك الفشل ، وتكررت تلك الجلسات وأن تنفض إلى قيام الساعة ، على كافة الأصعدة والمستويات ، وإنا لنجزم بأن للإدارة دور في كل من الحالتين. ففي الحالة الأولى كان هناك هدف واضح ورؤى وسياسات محددة ومبادىء جلية ويتظيم ببنى ويؤسس العلاقات فيما بين الأعمال والأفراد وفيما بسين الأفسراد بعضهم بعضا ، وكانت هناك عوامل نفسية واجتماعية تراعى بـشكل يـشبع الحاجات الإنسانية ، وكانت هناك متابعة ورقابة لكل تلك الجهود ، وفي الحالة الثانية تجد أن هناك خلل وقصور في التصورات والغايات فلا تخطيط وإن كان فالتنظيم مفكك ، وغير مترابط وإن حدث فالعلاقات الإنسانية والتنظيمية مصابة بالضمور والقصور ، ولذا أدعوك إلى الدراسة السريعة لأي جهد جماعي عاصر ته سواء على مستوى الدول أو المنظمات أو الـشركات أو الجماعات في أي صورة كانت ، تتبع نشاطه ، وأبحث في بنائسه وأدواته وأساسه ، ثم ادرس نتائجه بدقه وعناية... ماذا تجد ؟

إنها الإدارة تلك الكلمة التي تتداولها الألسن ، في شتى المجالات وعبر العصور المتعاقبة ، ولكن ماذا يقصد بها ؟

- ▲ أهى قيادة الآخرين وتوجيههم للعمل ؟
- ▲ أهى الإرشاد والتنسيق وتحقيق الانسجام بين الجهود ؟
  - ▲ أهى الأوامر والقرارات والتعليمات ؟
  - ▲ أهي التوجه المستقبلي لتحقيق الأهداف؟
    - ▲ أهى المتابعة والرقابة وتقييم الأداء ؟
- ▲ هل لها أناس بذاتهم دون غيرهم نجدهم في المستويات العليا فقط أم تراهم في جميع المستويات ؟
- ▲ هل تمارس في الأنشطة الاقتصادية أم نجدها في الأنشطة السياسية
   والاجتماعية والتشريعية وغيرها ؟
  - ▲ هل ... وهل ؟

من المؤكد أنك عزيزى القارئ قد سمعت عن "الإدارة العليا" وعن "إدارة المجلس" وعن "الإدارة الأمريكية" والإدارة العسكرية" و"الإدارة الاجتماعية "و"إدارة العمل "وإدارة الأفراد" و"إدارة المنال "وإدارة الأفارة" و"إدارة الإدارة المؤثمر" حتى ظهر مصطلح "إدارة الإدارة"

إن الإدارة هي كل ما سبق وأكثر ، فالإدارة هي العملية التي يمكن من خلالها توجيه جهود الأفراد ، واستخدام الموارد المتاحة وتتميتها ، وتنسيق عملية إنجاز الأنشطة لتحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للأفراد.

إن الإدارة تمتد إلى كافة المستويات وفى جميع المنظمات وفى كل الأوقات، يقول رئيس إحدى الشركات الرائدة: "لا يمكنك أن تملك نشاطاً رائداً وفعالاً بإدارة جيدة على القمة فقط، ولكن يجب أن تمتد الإدارة الجيدة إلى كل المستويات في المنظمة.

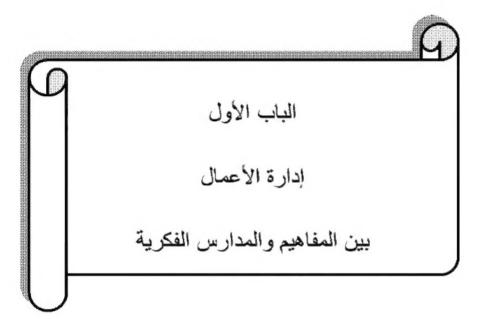
يتناول الباب الأول من هذا المؤلف إدارة الأعمال بين المفاهيم والمدارس الفكرية والممارسات العملية، من خلال عرض الأسس والمبادئ والتحديات ويَطُورِ الفكرِ الإداري ، ويتناول الباب الثاني المديرون وعملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحليل ومعالجة المشكلات ومهارات التفكير الإبتكاري لدي المديرين بما يمكنهم من القيام بأبعاد وظائفهم الإدارية ، وتكنولوجيا المعلومات والإدارة الإلكترونية ، أما الباب الثالث فيعرض لوظائف المديرين في ظل التوجهات والتحديات التي يحملها القرن الحادي والعشرين بكل مافيه من معرفة وتكنولوجيا وجودة وتنافسية وتكتلات وغيرها، فيتعرض لوظيفة التخطيط والإدارة الاستراتيجية ، فيتناول رسالة التنظيم وأهداف وأبعاد التخطيط وعناصره ثم يتناول ماهية الاستر اتبجية وخطوات إعدادها ، هذا إلى جانب عرض لوظيفة التنظيم الإداري من خلال تعريفه وبيان السلطة وأنواعها والمستولية ونطاقها والمركزية واللامركزية ... وغيرها من قصابا التنظيم. بالإضافة إلى بيان الأبعاد الجوهرية لوظيفة التوجيه وتنمية كفاءات وقدرات الموارد البشرية ، والتي يتمثل أهمها في : القيادة والاتصالات والدافعية وتمكين الموارد البشرية وتكوين فرق العمل الفعالة ، تلك الوظائف التي تمكن المديرين من إنجاز أعمالهم وتيسر لهم أداء خططهم. وفي الموضوع الأخير نعرض الأبعاد وظيفة الرقابة وخطواتها وأنواعها. ويعرض الباب الرابع لتحليل العوامل البيئية و بيان المسئولية الاجتماعية للمنظمات فيتناول بشيء مختصر تحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية بما يفيد المديرين في الوقوف على الفرص والتهديدات الخارجية ، ونقاط القوة والضعف ويدعمهم فــى اتخـاذ قـراراتهم الإستر اتبجية والتكتيكية. أدعو الله أن أكون قد وفقت في عرض موضوعات الكتاب بـ شكل يفيد القارئ سواء كان طالباً بمرحلة البكالوريوس أو الدراسات العليا ، أو كان مديراً ممارساً في المجال العملي في منظماتنا العربية.

ويطيب لي أن أقدم عظيم شكري وتقديري لكل من سبقني بالكتابة في هذا المجال. وكل من أسهم معي برأي أو جهد، كما أشكر الأخوة الذين قاموا بكتابة وطباعة وإخراج هذا الكتاب، وأوجه خالص شكري وتقديري لأسرتي الحبيبة زوجتي وبناتي على صبرهن وتشجيعهن لي وتوقير الجو الملائم حتى انتهيت من إعداد هذا الكتاب، جزى الله الجميع عنى كل خير.

#### والله من وراء القصد.

د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الزرقا - دمياط - ٢٠٠٥/١٠/١٨







## الفصل الأول

# المدخل لدراسة إدارة الأعمال

ك بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادرا على معرفة :

- تعريف الإدارة
- الإدارة بين العلم والفن
- وظائف الإدارة ووظائف المنظمة
- المهارات المطلوبة لممارسة العملية الإدارية
- عناصر العملية الإدارية في منظمات الأعمال من منظور إسلامي
  - أخلاقيات الإدارة.

# تليجرام مكتبة غواعي في بحر الكتب

# μ

إن الإدارة الفعالة هي مفتاح النجاح لأى جهد جماعي ، إذ لابد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة. فوجود الأموال والأفراد والموارد والمعلومات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت هذاك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج علمي.

ولنا أن نتساءل ما المقصود بتلك الإدارة ؟ وكيف تناولها الرواد بالتعريف ؟ وهل هي علم له أصول وقواعد محددة ، أم فن يعتمد على المهارة والإبداع في التطبيق ؟ وما هي المهارات الواجب توافرها في المديرين لممارسة العملية الإدارية بنجاح ؟ وما هي الوظائف التي تمارسها منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها ؟

كما يتساءل البعض هل تطرق الفكر الإسلامي لأبعاد العملية الإدارية ؟ وما هي الأخلاقيات التي يجب أن يتحلى بها العاملون في الحقل الإداري ؟. لقد وضع هذا الفصل للإجابة على تلك التساؤلات وغيرها مما قد يعن لدارس الإدارة ، وفي ضوء ما سبق يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- تعريف الإدارة
- الإدارة بين العلم والفن
- وظائف الإدارة ووظائف المنظمة
- المهارات المطلوبة لممارسة العملية الإدارية
- عناصر العملية الإدارية في منظمات الأعمال من منظور إسلامي
  - أخلاقيات الإدارة

#### تعريف الإدارة:

تربّط الإدارة فى أذهاننا جميعاً بتلك الجهود الفكرية الخاصة بتحريك الموارد وخلطها لملاستفادة منها مستقبلاً لتحقيق أهداف معينة ، ولهذا يمكن القول أنها تشتمل جميع أوجه النشاط الإنساني ، ويحتاجها الأفراد كما تحتاجها المنظمات.

أن أهمية الإدارة البالغة لكل فرد ولكل مجموعة من الأفراد تأتى من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد أو ترسمها مجموعة الأفراد وتشير الإدارة بذلك إلى حسن استخدام قدرات الأفراد ومعلوماتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب وأقل الأعباء والتكاليف وبأكبر عائد ممكن.

ولقد تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة كل من وجهة نظره ، ويمكننا استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالى :

يعرف تايلور Taylor الإدارة بأنها: "معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة ، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق ، وأقل التكاليف "

كما يعرفها فايول Fayol اعتماداً على ممارسة المدير لعمله بأنها " الجهود المتعلقة بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر التنسيق والرقابة "

وعرفها لفنجستون Livingston بأنها: "الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق ، وأقل التكاليف والجهود ، وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها وتشغيلها "

ويركز دافيس Davis على وظائف الإدارة عند تعريفه لمها فيقول: " إن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ.

ويتعرض ديموك Dimock للإدارة معرفاً إياها من خلل التساؤلات والإجابات الضمنية كالتالى: " الإدارة هى أن تعرف إلى أين تريد أن تصل، وتستعد للمشاكل التى قد تحدث، وأن تتعرف على القوى و العوامل الواجب التعامل معها، ومعرفة كيفية التصرف فى باخرتك وطاقمها بكفاءة وبدون ضياع فى مرحلة الوصول إلى الهدف "

ويحدد كونتز Koontz تعريفه في كلمات مختصرة ندى بهما كتاب اخرون أيضاً ، يقول : "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص"

ومن أبسط التعريفات وأدلها أيضاً ما قدمته مارى باركر فوليت Mary ومن أبسط التعريفات وأدلها أيضاً ما قدمته مارى باركر فوليت Parker follett حيث تقول: " أن الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين "

ويعرف بيتر دراكر Peter Drucker الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه لمنظماتهم ، وقيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانات التنظيم لتحقيق الأهداف.

وفى ضوء استعراضنا للتعريفات السابقة وغيرها يمكننا القول أن الإدارة هى "مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المستمرة التى تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة الاستفادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعائية "

#### ومن التعريف السابق تتضح العناصر التالية:

#### ١ - الإدارة نشاط إنساني:

أى أنها عملية حركية تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير نتيجة قيام الإنسان بأدائها.

#### ٢ - الإدارة نشاط اجتماعي:

مما يعنى وجود مجموعة من الأفراد يشتركون فى تحقيق الهدف المطلوب فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجههم وترشدهم ، كما أن المفهوم الاجتماعي يعنى أن جميع أنشطة الإدارة موجهة أيضاً لخدمة الناس

#### ٣- الإدارة عملية مستمرة:

تعد الإدارة عملية مستمرة باستمرار المجتمع الذي تعيش فيه فطالما كان هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات وأفكار وغيرها ، فإنه لابد من وجود الأنشطة الإدارية التي تمارس فيه لإشباع حاجات أفراده.

#### ٤ - الإدارة تهتم بمجموعة الموارد المتاحة:

لكي تمارس الإدارة أنشطتها فإنه يلزم توافر ثلاثة أنواع من الموارد هي:

- الموارد البشرية: ويمثلها مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الموارد المادية: ويمثلها (الأموال الآلات المعدات الخامات ... الخ)
- الموارد المعنوية: ويمثلها (الطرق الأساليب المعلومات الأفكار الصورة الذهنية ، الشهرة ... اللخ)

#### ٥ - الإدارة عملية هادفة:

تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها ، ومن الأهمية بمكان أن تضع الإدارة أهدافها بصورة موضوعية وعادلة بحيث تراعى متطلبات مختلف الأفراد سواء بداخل المنظمة أو خارجها

## الإدارة بين العلم والفن:

يتساعل الكثيرون عن ماهية الإدارة أهى علم له الأسس والقواعد والمبادئ والنظريات الثابئة والمستمرة أم هو فن يتوقف على القرارات الشخصية والمهارات التطبيقية والممارسات العلمية التي تتطلب الابتكار والإبداع ...؟

وللإجابة عن هذا النساؤل دعنا نتناول كل من الجانب العلمي والجانب الفني في الإدارة:

#### أ- الجانب العلمي للإدارة:

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها وتحليلها وقبولها بناء على فهم الحقائق الأساسية المتعلقة لظاهرة معينة أو موضوع معين ، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التحيز والميل الذاتى، كالطبيعة والكيمياء والهندسة والرياضيات ، علوماً درست بعض الظواهر وانتهت إلى نتائج صحيحة متقق عليها.

ومن واقع ما سبق بمكن النظر إلى الإدارة كعلم اعتماداً على المعرفة المتراكمة والاستخدام المستمر من خلال النجارب والبحوث والممارسات العلمية، ونسوق فيما يلى بعض الدلائل الذي تؤيد ذلك:

- احتمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذي يقوم أساساً على التعامل مع البشر، وله أهداف محددة تتمثل في خدمة المجتمع وإشباع رغباته وتحقيق رفاهية أفراده.
- ٢- تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قـوانين وقواعـد فــى
   مختلف المجالات التجارية والصناعية والزراعية والخدمية.

- ٣- تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظراً للفروق الفردية بينهم الهذا يجب أن تكون الإدارة على علم ودراية بخصائص وصفات وقدرات من سيعملون في المنظمة أو ستتعامل المنظمة معهم. كذلك يجب أن تكون على دراية ووعى تام لدوافع وميول وقيم وسلوك الأفراد والسبيل إلى تحقيق هذه المعرفة هو العلوم السلوكية وعلم النفس.
- 3- تكتسب الإدارة الطابع العلمى نظراً لاعتمادها على الأساليب والطرق العلمية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها ، كما أنها تتبع الأسلوب العلمى الذي يتمثل في مجموعة من الخطوات المتعلقة بالبحث والتحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من أجل الوصول إلى نتائج محددة.
- و نراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور وإضافة الجديد اليها نتيجة الممارسات العلمية والتجارب الواقعية بالإضافة إلى فكر العلماء وأبحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية في مجال الإدارة وإن كانت لا تتصف بالدقة والشمول كما هو الحال بالنسبة للعلوم الأخرى كالطبيعة والكيمياء والرياضيات.

مما سبق يمكننا القول أن الإدارة عام نظراً لاعتمادها على الأسلوب العلمى فى تطبيقها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى تعاملها مع البشر ودراسة دوافعهم وقيمهم وغيرها ودراستها للمشكلات واتخاذ القرارات هذا إلى جانب اعتمادها على المنطق والتحليل عند إدارة أموالها وشؤن إنتاجها وتسويق منتجانها.

ومع قولنا هذا إلا أن الإدارة لا نرقى إلى اعتبارها في مصاف العلوم التطبيقية التى حددت مبادئها وسنت قوانينها ، ويرجع ذلك للعديد من النقاط من بينها :

- ١- تعمل الإدارة أساساً مع العنصر البشرى الذى يصعب التنبؤ بقيمه ودوافعه وسلوكه وبالتالى لا يمكن التحكم فى تصرفاته بدقة كالعناصر والمواد الأخرى.
- ۲- الصعوبات و المعوقات التي تحيط بالتجارب و المحاولات الإدارية للتوصل
   الى نظريات وقواعد ، و عدم القدرة على إخضاعها للمراقبة الشاملة.
- ۳- الاعتماد على الظروف الموقفية وإعمال الحدس والبديهة لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- إن البحوث والدراسات المتاحة في المجالات الإدارية مازالت في مراحلها
   المبكرة إذا قيست على العلوم التطبيقية الأخرى.

ب- الجانب الفنى للإدارة:

يشير الفن إلى استخدام القدرات والمهارات والمواهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النثائج المطلوبة.

وإذا كان الإنسان لابد له أن يتعلم ليعرف ويكون المعلومات والمعارف فسبيله إلى ذلك هو العلم أما إذا أراد أن يطبق تلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضرورى أن يلجأ إلى الفن.

واستناداً على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات ، ونسوق فيما يلى بعض النقاط التي تؤكد ذلك:

- ا- تعامل الإدارة مع العنصر الإنساني تتطلب مهارات متعددة في فنون التعامل مع الآخرين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء أو عملاء ولكل فئة منها الأنماط المتعددة التي تحتاج إلى مداخل وطرق متنوعة لكسب ثقتها والنجاح في التعامل معها.
- ٢- التغيرات والتطورات اللصيقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة بغية التوصل لأفضل النتائج.
- التباین فی قدرات وصفات المدیرین و اختلاف الأسالیب التی یمارسون
   أنشطتهم من خلالها یبین أهمیة الفن الإداری فی التطبیق.
- ٤- تقوم الإدارة على فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة كما يجب أن نأخذ في اعتبارنا أن تنمية علم الإدارة من خلال اكتشاف القواعد والأسس الجديدة لن يتحقق إلا من خلال التطبيق والممارسات أي من خلال الفن
- و التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بـصورة مستمرة ، ولذا يظل المديرين في حاجة مستمرة إلـي تنميـة مهـارتهم واتجاهاتهم في شتى المعاملات لتحفيز الأفراد ودفعهم للإنتاج في مختلف الظروف والمواقف كذلك لتتمية الولاء والانتماء لدى الأفـراد وتحقيـق التعاون بينهم ولحل المشكلات المتعلقة بالصراع وتباين الأدوار وتقليـل أثر الضغوط التنظيمية والنفسية ...

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة فن يعمل على استخدام العلم بالكفاءة والفعالية المطلوبة. فالعلم يحدد ما يجب إتباعه والالتزام به ، أما الفن فإنه الذى يؤكد على ظروف تطبيق تلك القواعد والأسس.

والخلاصة : إن العلم والفن جانبان متلازمان متكاملان في مجال الإدارة ، حيث أن التعلم والخبرة والممارسة ما هي إلى نقاط متكاملة ومتفاعلة لتحقيق الإدارة الفعالة.

فالمدير لن ينجح ويحقق أهدافه بالقواعد والقوانين والأسس العلمية فقط ، إلا إذا أمنزج ما لديه في هذا الصدد بالمهارات والخبرات التي تعينه على سلامة التطبيق. كذلك يمكننا القول إن المدير لن ينجح ويحقق أهدافه لمجرد اتسامه بالموهبة والخبرة ما لم يكن مزوداً بالمعلومات والمعارف والقواعد المتعلقة بعلم الإدارة.

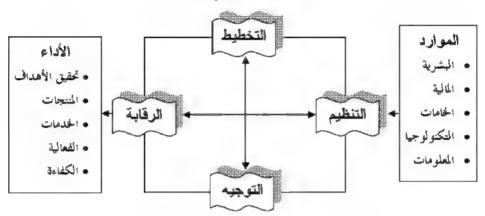
## وظائف الإدارة ووظائف المنظمة :

#### وظائف الإدارة:

تتلخص عناصر العملية الإدارية فى التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة ، عناصر العملية الإدارية و إن كانت متتابعة طبقاً للتسلسل المذكور أعلاه إلا إنها متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض كما يلى :

والشكل رقم (١/١) يوضح عناصر العملية الإدارية وعلاقتها بالموارد والأداء. وفيما يلى نبذة عن كل وظيفة منها:

## الشكل رقم (١/١) عناصر العملية الإدارية



وفيما يلى نلقى الضوء على كل وظيفة من وظائف الإدارة ، وذلك ، وذلك على النحو التالى :

#### (أ) التخطيط:

يشير التخطيط إلى بيان إلى أين تريد المنظمة أن تصل مستقبلاً ، وكيف يمكنها تحيق ذلك ؟ والتخطيط يعنى تحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

#### ومن أهم عناصر وظيفة التخطيط:

- (١) تحديد أهداف المنظمة.
- (٢) دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية.
  - (٣) التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية.
    - (٤) صياغة السياسات الإدارية.

- (٥) تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.
- (٦) إعداد الخطط الفرعية والبرامج والموازنات.

#### (ب) التنظيم:

حتى يتمكن المديرين من تطبيق الخطط المقترحة فانهم يسعون لتنظيم الجهود البشرية والإمكانات والموارد المادية والتنظيم لسعى بناء العلاقات الواضحة بين الأفراد بعضهم بعضا ، كذلك ببين مختلف الوحدات الإدارية رأسياً وأفقياً ، كذلك تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مراكز السلطة والمسئولية ، وكافة النقاط المتعلقة بالمركزية واللامركزية وبحكم ذلك أدلة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح المعالم ، وأن التنظيم يسعى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبيان كافة أعماله وأنشطته وعلاقائه بالآخرين بما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف النتظيم.

#### ومن أهم عناصر وظيفة النتظيم:

- (١) تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من القوى اللازمة لتنفيذ الخطة.
- (۲) تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمي مع تشكيل العلاقات فيها بين الوحدات الإدارية بعضها البعض.
  - (٣) تحديد السلطات والمسئوليات.
  - (٤) تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف.
    - (٥) بيان درجة المركزية واللامركزية.

#### (ج) التوجيه:

تهتم وظيفة التوجيه بالجوانب الإنسانية لتحقيق الإنجاز المنشود ، ولهذا فهى تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإشارة

الهمم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بالقدر الكافي من الاهتمام.

ومن أهم العناصر التي تشملها وظيفة التوجيه:

- (١) تحديد أساليب تحفيز العاملين.
- (٢) بث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.
- (٣) تنمية قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة.
  - (٤) بيان نمط القيادة الواجب الالتزام به.
    - (٥) تتمية شبكة الاتصال المناسبة.

#### (د) الرقابة:

وظيفة الرقابة تشير إلى التأكد من عمليات النتفيذ ومدى مسايرتها لما تم التخطيط له ، ولكى يمارس المديرين الرقابة فعليهم تحديد معايير ومقاييس واضحة للأداء ، ثم يقومون بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التي قد تحدث ويحددون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية.

ومن أهم العناصر التي تحتويها وظيفة الرقابة :

- (١) بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
  - (٢) قياس الأداء الفعلى.
- (٣) مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير والمقاييس الموضوعية.
  - (٤) اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
  - المتابعة المستمرة للإجراءات مرة ثانية... وهكذا.

#### وظائف المنظمة:

تمارس المنظمة عدداً من الأنشطة بما يمكنها من أداء رسالتها وتحقيق غاياتها وأهدافها ، تهتم تلك الأنشطة بالعمليات الإنتاجية ، والعمليات التسويقية، وعمليات التمويل ، بالإضافة إلى العمليات المرتبطة بالأقراد والعلاقات الإنسانية وأعمال الشراء والتخزين والجودة والبحوث والتطوير وغيرها من الأنشطة والعمليات. وفيما يلى نبذة عن كل نشاط منها :

#### النشاط التسويقي :

يمثل النشاط التسويقى ذلك النشاط الإنساني الذى ينم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل ، بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده.

#### ومن أهم الأنشطة الفرعية التي يهتم التسويق بالقيام بها:

- تخطيط وتصميم المنتجات (السلع ، الخدمات ، الأفكار ، ...) التي يرغبها العملاء.
  - تحديد الأسعار التي تمثل قيم للمنتجات بمراعاة مختلف العوامل المؤثرة.
    - بيان المنافذ والسبل التي تسلكها المنتجات عند توزيعها.
    - بيان السياسات الترويجية المختلفة للمنتجات كالإعلان والبيع الشخصي
       وتتشيط المبيعات والنشر.

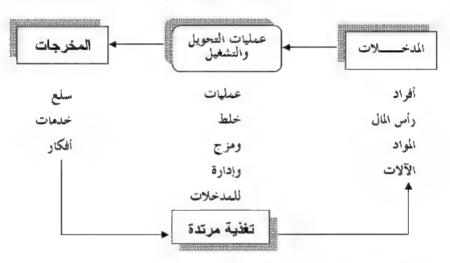
#### نشاط الإنتاج والعمليات :

يعمل الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية ، حيث يعمد إلى إيجاد شيء له قيمة، وقد يتم ذلك من خلال عملية تحليلية أو تصنيعية أو تجميعية ، كما قد تم بإجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام ، بالإضافة إلى إمكانية

إتمام العملية الإنتاجية في المنشأت الخدمية من خلال التأليف بين مجموعة المدخلات للفصول إلى مخرجات لها قيمة ينتظرها عملاء بذاتهم.

وعادة ما يمكن التعبير عن النظام الإنتاجي في صورة عدة عناصر متكاملة يمثلها الشكل رقم (٢/١)

الشكل رقم (٢/١) عناصر النظام الإنتاجي



ومن أهم الأنشطة الفرعية التي يهتم بها الإنتاج:

- · تخطيط النشاط الإثناجي الخاص بالعمليات و العمالة.
- النتبؤ وتقدير حجم الطلب وبالتالي الكميات الواجب إنتاجها.
  - الجدولة الزمنية للإنتاج وتحديد أولويات العمل والتشغيل.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الآلات والمعدات ونظم تحميلها
  - تخطيط و اختيار موقع المصنع ومراكز الإنتاج و الخدمات.
    - تصميم المصنع وتصميم مراكز الخدمات.

- تصميم نظم العمل وأساليب التشغيل.
- تحديد المزيج المناسب من العمالة / رأس المال / الألات / المواد.
  - الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج والعمليات.
  - الصيانة و الوقاية العلاجية. الرقاية و المتابعة و تقييم الأداء.
    - مراقبة الجودة. نشاط التمويل

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخدامها ، وإجراء عمليات التخطيط المالي ، والرقابة والتحليل المالي ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا نجد أن هناك العديد من الأنشطة التي تقع في دائرة التمويل من بينها:

- التخطيط المالى والطرق والوسائل المستخدمة لإتمامه كالميز انيات النقديـــة
   النقديرية وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل.
- بحث مصادر التمويل الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ومدى الاعتماد عليها.
- الاهتمام بإحداث التو افق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.
  - التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات.
    - إجراء دراسات الجدوى وتقييم مقترحات الاستئمار.
    - التحليل والمراجعة المالية وحسابات التكاليف.. وغيرها النشاط الخاص بالموارد البشرية :

تهنم إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض

المناسب والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن بيان أهم الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

- تخطيط الموارد البشرية وما يتعلق بالقوى العاملة من عرض وطلب وتحليل وتصميم الوظائف هذا إلى جانب أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- · تتمية الموارد البشرية وبحث عمليات التدريب والتطوير الفردي والجماعي.
- التعويض والتحفيز ويتضمن تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب هذا بجانب التحفيز الفردى والجماعي.
- صيانة الموارد البشرية وتشتمل على دراسة المنافع المالية والخدمات الاجتماعية وتحليل الروح المعنوية والرضا الوظيفي.
- علاقات العمل وتشتمل على أنشطة تخطيط وتتمية المسار الوظيفي وإدارة الحركة الوظيفية (النقل الترقية الاستقالة المعاش)

فى ضوء العرض السابق لوظائف الإدارة ووظائف المنظمة يمكننا ملاحظة العلاقة الوثيقة بينهما من الشكل رقم (٣/١) الذى يوضح العلاقة المتداخلة بين وظائف المنظمة.

الشكل رقم (٣/١) العلاقة المتداخلة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة

المحصلة النهائية	التمويل	و الأنتا	الأفراد	التسويق	وظائف المنظمة وظائف الإدارة
×××	××	××	××	××	التخطيط
×××	××	××	××	××	التنظيم
×××	××	××	××	××	التوجيه
×××	××	××	××	××	الرقابة
××××	×××	×××	×××	×××	المحصلة النهائية

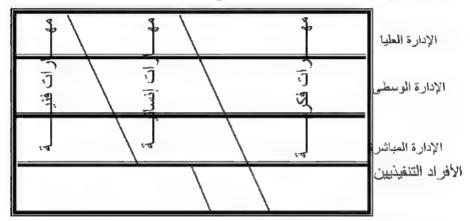
يتبين من خلال الشكل رقم (٣/١) أن المحصلة النهائية لوظائف الإدارة من جانب المديرين تقرض عليهم ضرورة الاهتمام المتكامل بكل عنصر من عناصر العلمية الإدارية ، كذلك الاهتمام بكل وظيفة من وظائف المنظمة حتى تكون المحصلة النهائية إيجابية مما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة في جميع ممارستها.

#### المهارات اللازمة لممارسة العملية الإدارية:

إن ممارسة المهام الإدارية ليس بالأمر الهين ، فالوظائف الإدارية معقدة ومتشابكة ، وتتضمن العديد من الأبعاد ، ومن ثم فهي تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها في المدير حتى يتسنى له ممارسة عمله بنجاح ، ومع تعدد وتتوع تلك المهارات إلا أنه يمكن إدراجها في ثلث مجموعات جوهرية تتمثل في : المهارات الفكرية ، والمهارات الإنسانية ، والمهارات الفنية. وتختلف درجة الحاجة إليها بحسب اختلف المستويات الإدارية ، ويوضح ذلك الشكل رقم (٤/١)

شكل رقم (١/٤)

العلاقة بين المهارات الفكرية والإنسانية والفنية والمستويات الإدارية المستويات الإدارية أنواع المهارات



#### : Conceptual Skills المهارات الفكرية

وتتمثل هذه المهارة في الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة ، ولذا تشمل تلك المهارة على التفكير الإدارى والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات والنظرة الثاقية والبصيرة النافذة لتكوين الوحدة المتميزة بداخل التنظيم لتكوين المنظمة الرائدة والمتميزة في الصناعة.

#### ويتطلب توفر هذه المهارة مراعاة الأبعاد التالية:

- القدرة على تكوين النظرة العميقة والموسيقية للبيئة المحيطة والوقوف على مختلف أبعادها وآثارها المختلفة.
- التمكن من التفكير الإستراتيجي والسيطرة على البعد الابتكارى حتى يمكن إحداث التطوير والتغيير.

- التشخيص والقدرة على تحديد طبيعة وظروف المشكلات والمواقف وذلك عن طريق التحليل والاختيار والقهم والاستبعاب.
- إن المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشغلون المستويات الإدارية الأعلى.

#### : Human Skills المهارات الإنسانية

وتشير المهارات الإنسانية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خال الآخرين كأعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدى عملها بنجاح. ويتطلب توفير هذه المهارات العديد من الأبعاد من بينها:

- القدرة على حسن اختيار المجموعات المتألفة والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة والحصول على أفضل أفكارهم لتطوير منظماتهم.
- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي وتقديم النسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه والتنسيق فيما بين الأفراد.
- إتمام الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعات العمل بمختلف أشكال الاتصال الصاعد والهابط والأفقى.
- السعى الدائم لتخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية الواقعـة علـى الأفـراد والتدخل لإدارة الصراع التنظيمى بينهم بما ينعكس بالنتائج الإيجابية علـى الأفراد والتنظيم.

#### المهارات الفنية Technical Skills

وتعنى المهارات الفنية القهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية ، وعادة ما ينعت أصحاب المهارات الفنية بالخبراء كل في مجاله. ويتطلب توفير هذا المهارة العديد من الأبعاد من بينها:

- القدرة على السيطرة على الإجراءات والمداخل والطرق المتخصصة التي يمكن من خلالها اتخاذ الأعمال بكفاءة.
- التعرف الدقيق على المعدات والأدوات والوسائل الأزمة لممارسة مختلف مهام الوظيفة.
- الإلمام بمختلف علاقات الوظيفة الفنية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها سواء كان ذلك قبلها أو بعدها حتى يتيسر أداء العمل بصورة متكاملة ومتناسقة.
- تتعدد صورة المهارات الفنية في مختلف المجالات الهندسية أو التصنيعية
   المالية أو التسويقية ... وغيرها.
- تتطلب المهارات الفنية قدراً من الابتكار والتجديد لتنميتها والحفاظ عليها. والمهارات الإدارية تختلف من مستوى إدارى إلى آخر ، كذلك فهى تتباين من حيث إمكانية اكتسابها والتمكن منها ، فالمهارات الفكرية تعد أصحب المهارات في إمكانية التحصيل لحاجتها إلى وقت وخبرة وجهد فكرى وعقلى ، إلى جانب حاجتها إلى تنمية المهارات الفنية والإنسانية.

أما المهارات الإنسانية تحتاج قدر من الجهد لاكتسابها لارتباطها بالعلاقات بين الأفراد وارتكازها على اعتبارات الاخستلاف بين الأفسراد عن القيم والاتجاهات والعواطف والصفات والخصائص الثقافية والحضارية وفيما يتعلق

بالمهارات الفنية فقد تبدو الأسهل في السيطرة عليها لإمكانية تعلمها من خلل نشاط التعلم والتوجيه والتدريب.

عناصر العملية الإدارية في المنظمات من منظور إسلامي:

إن الوظائف الإدارية في المنظمة الإسلامية لا تختلف عنها في المنظمات التقليدية إلا أن الأولى تحظى بطابع مميز يرتكز على المبادئ والقواعد التي فرضتها الشريعة الإسلامية ، وهي وظائف متكاملة وشاملة تعمل على تحقيق خيرى الدنيا والأخرة، ويمكننا تناول هذه الوظائف باختصار على النحو التالى:

أولاً : التخطيط الإداري

يعد التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة والتي تعمل على توقع ما سيكون على المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل من خلال وضع الأهداف ، وإجراء التنبؤات اللازمة ، ورسم وصياغة السياسات وإعداد القواعد والإجراءات ، بالإضافة إلى وضع برامج العمل لكل نوع على أساس من المراحل التي تتكامل حتى يتم العمل أو النشاط في النهاية وتقرير الإجراءات التي ينبغي أن يلتزم بها المنفذون ، وترجمة كل ما سبق في صورة موازنات تقديرية تبين الأرقام والحسابات اللازم لتحقيق الأهداف.

ولقد اهتم الفكر الإدارى في الإسلام بوظيفة التخطيط ، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الأبعاد التالية :

الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ، حيث يقول رب العزة جل وعلا علي لسان يوسف عليه السلام : "قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبلة إلا قليلا مما تأكلون ، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلا مما تحصنون ، ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون " (يوسف : ٤٧ –٤٩) ومن الآيات يتضح

- ضرورة التخطيط على المدى البعيد ، فهذه الخطة قوامها خمس عــشرة سنة مستقبلا نبين ما يجب أن يتبع حتى تمر البلاد من أزمتها.
- الندرج في التخطيط ، بحيث تؤدى كل مرحلة تخطيطية إلى المرحلة التي تليها ، وواضح ذلك من الآيات السابقة على لسان نبي الله يوسف عليه السلام ، فالسنوات السبع الأولى مهمة جداً للوصول إلى السنوات السبع الثانية ، وتلك بدورها مهمة حتى تصل الأمور إلى السنة الختامية في تلك الخطة.
- ۳- وضع الأهداف بدقة ، وذلك حتى تستقيم الأمور وتوحد الجهود في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف ، فيقول تعالى : " وإن هذا صراطى مستقيما فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتقرق بكم عن سبيله ، ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون " (الأنعام : ١٥٣)
- الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة بأفضل السبل ، فيقول تعالى :
   وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم و اخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " (الأنفال : ٠٠)
- الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات الدقيقة والبعد عن التخمين والخيال ، والتقديرات العشوائية ، إذ لا يقوم التخطيط على الظن ، فلقد حذرنا الله سبحانه وتعالى من الاعتماد على الظن في بناء القرارات ، حيث يقول سبحانه : " يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم " (الحجرات : ١٢) ويقول أيضاً " وما يتبع أكثرهم إلا ظنا، إن الظن لا يغني من الحق شيئاً " (يونس : ٣٦)
- البدء بالأولويات عند التخطيط ، ويتضح لنا هذا من خطة نشر الدعوة
   الإسلامية ، إذ كانت محددة المنهج واضحة المعالم في تدرجها فكانت

على النحو التالى: (أ) البدء بالدعوة سراً. (ب) البدء الأهل والعشيرة. (ج) الجهر بالدعوة في الوقت المناسب. (د) الاعتماد على الإقناع والموعظة الحسنة. (ه) رد الاعتداء بالاعتداء وعدم البدء بالعدوان. (و) تنظيم الحياة المدنية بعد استقرار الأوضاع. كذلك كان التركيز في بداية الدعوة على تثبيت العقيدة والإيمان ومراعاة العبادات، ثم كان بعدها التركيز على المعاملات.

- ٧- تقدير الموارد والإمكانات المتاحة: فيقول تعالى: " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " ( البقرة : ٢٨٦) ويقول أيضاً: " لا تكلف نفس إلا وسعها" (البقرة ٣٣٣). مما يفرض ضرورة مراعاة القدرات المتاحة عند توزيع الأعباء والمسئوليات على الإدارة للقيام بها وتحقيق النتائج المرجوة.
- ٨- موازنة دور المنظمة ونتائج أعمالها ، والإحسان عند إعداد الخطط وتنفيذها، يقول تعالى : "وابتغ فيما آثاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك " (القصص : ٧٧) ، مما يلزم المنظمة الإسلامية بمراعاة نتائج أعمالها دنيوية وأخروية ، والإحسان في إعداد خططها ويقول على بن أبي طالب كرم الله وجهه " اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا ، واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا ".
- 9- الموضوعية والواقعية عند وضع الأهداف والخطط والبرامج في حدود المتاح ومراعاة ظروف التطبيق ، والبعد عن الأماني والتمنى والطموحات البراقة ، فالتخطيط ليس درباً من الخيال والأحلام الغارقة في التقاول التام، فيقول تعالى : " دعهم يأكلوا ويتمتعوا ويلههم الأمل فسوف يعلمون " ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم : " الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل ".

• ۱- يهتم التخطيط فى الفكر الإدارى الإسلامى بعمارة الأرض واستثمار الموارد المتاحة وتنميتها ، فيقول تعالى : " هو أنشأكم في الأرض وأستعمركم فيها " (هود : ٢١).

ثانياً: التنظيم الإدارى:

يهتم التنظيم كوظيفة إدارية ببيان العلاقات بين جماعة العمل ، وذلك لتحديد السلطات والمسئوليات ، فالتنظيم يرتبط بالعمل الجماعى ويقصد منه ترتيب الأشياء فى أوضاع معينة تيسر تحقيق أهداف الجماعة بأقل الجهود وأقصر الوقت وأدنى التكاليف. ولقد اهتم الفكر الإدارى الإسلامى بالتنظيم اهتماماً بالغا، ويمكننا استقرار العديد من التوجيهات الإلهية فى القرآن الكريم تحض على التنظيم فى مجتمعات النمل والنحل والطير ، أوليس الإنسان بأولى بأن يطبق التنظيم فى أعماله وأنشطته من تلك المجتمعات غير الإنسانية، ومن بين الأبعاد التنظيمية التى يجب مراعاتها فى الفكر الإدارى والإسلامى ما يلى :

- 1- تأسيس البنيان التنظيمي على هدى من تقوى الله ورضوانه فيقول تعالى:

  " أفمن أسس بنيانه على تقوى من الله ورضوان خير أمن أسس بنيانه على
  شفا جرف هار فانهار به في نهار جهنم ، والله لا يهدى القوم الظالمين "
  (التوبة: ١٠٩) ، وهذا يفرض على المنظمة أن تحدد هيكلها التنظيمي
  وتؤسسه إطار متكامل وواضح وعادل وذلك في كافة وحداتها الإدارية وفي
  مختلف الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدي إلى تكاتف
  الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٢- مرعاه التدرج الهرمي والتسلسل الإدارى في الهيكل التنظيمي، فيقول تعالى: " وهو الذي جعلكم خلائف في الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجات ليبلوكم فيما أتاكم " (الأنعام: ١٦٥) ، كما يقول أيضاً: " نصن

قسمنا بينهم معيشتهم فى الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا " (الزخرف: ٣٢) فلكل فرد مكانته وموضعه الذى يجيد العمل فيه من خلال مؤهلاته ومعلوماته واستعداداته وإبداعاته.

- ٣- توحد البنيان التنظيمي وتكامله ، ومساندة بعضه البعض ، فيقول تعالى : " والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض ، يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله " (التوبة : ٧١) ، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا الستكي منه عضو تداعي له سائر الأعضاء بالسهر والحمي "منفق عليه.
- ٤- تحديد السلطات وتوزيعها بالشكل الموضوعي ، ومراعاة الثقة عند تقويضها على الآخرين ، فيقول تعالى : " يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا بطانة من دونكم لا يألونكم خبالا .... " (آل عمران : ١١٨) مما يشير إلى أنه لا ينبغى تقويض السلطات والاختصاصات إلا لمن يكون محل ثقة وأهلاً للأمانة التي تحملها.
- مراعاة وحدة الأمر ، والتوجيه ، والإشراف ، تنتظم الأعمال ويتم تنفيذها
   بعد ذلك بيسر بما لا يدع مجالاً للتضارب والازدواج في ممارسة لأنشطة
   والأعمال.
- ٦- الاهتمام بالمركزية واللامركزية في توزيع السلطات والمسئوليات بما يؤدى لإتمام الأعمال بسلاسة ودون تعقيد أو توقف ، فقد دلت التطبيقات الإسلامية في مختلف النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى اهتمام الفكر الإسلامي بالمركزية وقت ضرورة تطبيقها ، وتطبيق اللامركزية في الظروف المناسبة لها.
- ٧- تطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ، مما يتفق مـع
   وجود السلطات الاستشارية التى تعمل على تدبر الأمر من مختلفة زواياه،

والوقوف على أراء واتجاهات مختلف الأفراد محل الاهتمام بموضوع القرار.

ثالثاً: التوجيه الإداري:

يعد التوجيه العمل المستمر للمدير ،ويشير إلى قدرته على السير الصحيح بمرؤوسيه ، وهدايتهم وتوجيههم ، مع إشاعة روح الود والحب والرضا ، والتفانى والانتماء للعمل حتى تتحقق الأهداف المرجوة.

ولقد اهتم الفكر الإدارى الإسلامى بهذه الوظيفة اهتماماً كبيراً ففى القران الكريم والسنة النبوية الشريفة العديد من التوجيهات المرشدة لأبعاد التوجيلة الإدارى نذكر منها:

- ١- الاعتماد في التوجيه على الحكمة والموعظة الحسنة ، فيقول تعالى : " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن " (النحل : ١٢٥).
- ٢- اللين والرحمة ومراعاة ظروف المرؤوسين ، يقول تعالى : " فيما رحمة من الله لنت لهم ، ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم ، واستغفر لهم ، وشاور في الأمر ، فإذا عزمت فتوكل على الله " (آل عمران : ١٥٩).
- ٣- العدالة عند توجيه المرؤوسين وإرشادهم ، وعدم التحير الون أو جنس أو طبقة ، يقول تعالى : "يا أيها الذين أمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط والإبجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب المنقوى" (المائدة : ٨).
- 3- وحدة الأمر ، فيجب أن يكون هناك قائد واحد لكل مرؤوس حتى لا يحدث التضارب أو التناقض في التوجيهات ، فيقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم

- أحدهم "، وهذا يسهم في تحديد المسئولية ونطاقها وبيان واجبات كل فرد ومصدر توجيهه.
- رعاية المرؤوسين والمسئولية عن أحوالهم من قبل القائد ، فيقول الرسول
   الكريم صلى الله عليه وسلم : "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ".
- 7- السمع والطاعة من قبل المرؤوسين للأولمر وتعليمات رؤسائهم ، يقول تعالى : " يا أيها الذين أمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول ، وأولى الأمر منكم ، فإن تتازعتم في شئ فردوه إلى الله وإلى الرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الأخر ، ذلك خير وأحسن تأويلا " (النساء : ٥٩) ، ويقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : " على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره ، إلا أن يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة ".
- ٧- حث القائد على النعاون والترابط وتضافر الجهود للوصول إلى الهدف المشترك ، يقول تعالى : " وأطبعوا الله ورسوله ولا تنازعوا فتقسلوا وتذهب ريحكم واصبروا إن الله مع الصابرين " (الأثفال : ٤٦).
- ٨- القدوة الصالحة ، يجب على المدير أن يكون مثالاً طيباً ليقتدي به مرؤوسيه، يقول تعالى : " أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتاون الكتاب ، أفلا تعقلون " (البقرة : ٤٤) ويحتم ذلك على المدير أن يبدأ بنفسه قبل أن يأمر بفضيلة أو ينهى عن رزيلة.
- ٩- حسن الخلق و التعامل بالتي هي أحسن ، يجب أن يتحلى الرئيس
   و المرؤوس بحسن الخلق في المعاملة و الالتزام بالأمانة و الصدق و العدالـــة
   و الالتزام ....
- ١- المهارة والخبرة في معالجة الأمور ، وسهولة اتصال المرؤوسين برئيسهم عند الحاجة ، وكذلك سهولة اتصال العملاء بالمسئولين في المنظمة عندما تقضى الظروف ذلك.

١١- التحفيز الإيجابي أساس عملية الحفز والدفع للعمل بإتقان ، ومراعاة الحوافز المعنوية بالشكر والتقدير ، مع عدم إهمال الحوافز السلبية وتطبيقها عند الضرورة.

#### رابعاً: الرقابة في الإدارة الإسلامية:

تعنى الرقابة الإدارية التأكد من أن العمليات التنفيذية تسير وفق ما خطط لها من قبل ، والرقابة عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ وليس فقد بعد إتمام الأعمال والأنشطة وذلك حتى يمكن تدارك الأخطاء وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، والرقابة ضرورية في المنظمات كضرورة باقى الوظائف إن لم تزد عليها لكونها تعطى إشارة الاطمئنان لسير العمليات ، أو تلفت النظر إلى ضرورة التدخل لتفادى الأخطاء أو إصلاح ما وقع منها. ولقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بتلك الوظيفة من عدة وجوه يمكننا أن نذكر منها :

- ۱- الإيمان بضرورة الرقابة أولاً بأول بما يحسن من أداء الأعمال ويدعم إتقان الأداء ، يقول تعالى : " وقل اعملوا فسير الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون " (التوبة : 0.0).
- ٢- تعد الرقابة الذاتية أهم أنواع الرقابة في الفكر الإسلامي ، فيقول تعالى : " ما يلفظ من قوله إلا لدية رقيب عتيد " (ق : ١٨) ، ويقول أيضا : " فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يسره " الزلزلة : ١٠٨) ، والرقابة الذاتية تشير إلى رقابة الفرد على نفسه من داخله ، فهو يراجع نفسه ويحاسبها على تصرفاته وسلوكه وأعماله وأفعاله قبل أن يتدخل غيره وفي ذلك يقول الرسول عليه الصلاة والسلام: " الكيس

من دان نفسه وعمل لما بعد الموت "ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عن: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وتزينوا للعرض الأكبر ، إنما يخفف الحساب بوم القيامة على من حاسب نفسه في الدنيا ".

- ٣- ثمثل الرقابة الداخلية رقابة المديرين والمشرفين على أعمال مرؤوسيهم وسلوكهم في العمل للتأكد من حسن سير العمليات وتيسرها حسيما اتقق عليه مسبقاً لتصل المنظمة إلى أهدافها المشتركة بأيسر السبل فالكل يسعى لتحقيق أهدافاً واحدة.
- 3- الاهتمام بالرقابة السابقة ، و التي يطلق عليها البعض الرقابة المانعـة ، أي المانعة لوقوع الأخطاء والانحرافات ، وهي بمثابة الوقاية مما يفرض على المديرين التوجيه السليم والنصح السديد لمرؤوسيهم عند التنفيذ وبيان كيفية تجنب الوقوع في الأخطاء ، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم : " مثـل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم إستهموا على سـفينة فأصـاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها ، فكان الذين في أسفلها إذا اسقوا مروا على من فوقهم ، فقالوا لو أنا خرقنا في نصيبنا ولم نؤذ من فوقنا فإن تركـوهم هلكوا وهلكوا جميعا ، وإن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً "صحيح البخاري.
- ٥- الاعتماد على المعايير والمقاييس لتكون أساساً للمحاسبة ، فمن الضرورى حتى تتم الرقابة على نحو علمي سليم أن تكون هناك أسس ومعسايير يستم الرقابة بناء عليها ، يقول تعالى : " هو الذي أرسل رسوله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله وكفى بالله شهيدا " (الفتح : ٢٨) وكان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول الأصحابه : " أرابتم إن استعملت عليكم خير الخطاب رضى الله عنه يقول الأصحابه : " أرابتم إن استعملت عليكم خير

- من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت ما على ؟ قالوا : نعم ، قال : لا ، حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا ".
- ٦- ضرورة وجود الرقابة الخارجية ، وهي تمثل جهات الرقابة الخارجية على أعمال وأنسطة المنظمة وقد تكون رقابة سابقة كما تكون رقابية لاحقة فالرقابة السابقة تتم عن طريق التعليمات والأوامر والبيانات التي تصدرها الأجهزة المختصة والواجب إتباعها والسير على هداها ، أما الرقابة اللاحقة فتتم من قبل الجهات الخارجية المختصة للتأكد من حسن سير العمليات للوقوف على نتائج الأعمال.
- ٧- الإيمان بوجود الرقابة المجتمعية ، إذ يركز الفكر الإدارى الإسلامى على وجود ذلك النوع من الرقابة لحماية المجتمع بوجه عام من الوقع في انحرافات تسبب الأضرار لفئات منه ، فيقول تعالى : "كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بالله " (ال عمران : ١٠٠) ويقول أيضاً : " ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير وبأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وأولئك هم المفلمون " (آل عمران : ١٠٤).
- ٨- وجوب الاهتمام بدور رقابة المستويات الإدارية الأدنى و الاعتراف بدورها في تقويم الأداء ، فيجب على المدير أن يشجع العاملين على تقديم آرائهم واقتر احاتهم التي تساهم في حل المشكلات وتصحيح الانحرافات التي تواجهها المنظمة لكونهم اقرب إلى عمايات التنفيذ وأدرى بتفاصيل ومعلومات قد تغيب عن الرئيس الأعلى.

#### أخلاقيات الإدارة

إن القضايا الأخلاقية متكاملة ومتر ابطة بعضها مع البعض الاخر ، و غالباً ما تتضمن الأبعاد العقلية والمعرفية بجانب الأبعاد العاطفية والوجدانية ويوثر كل منها على السلوك والتصرف الإنساني.

والفكر الفلسفي الغربي يدين بالكثير للمفكرين الإغريق القدماء - سقراط وأرسطو وأفلاطون واخرين - الذين بحثوا القضايا الأخلاقية وحاولوا ارتقاء الطرق المنطقية وإدخالها في التفكير الأخلاقي ، وتبعهم العديد في العصور الوسطى وعصور النهضة وفي العصر الحديث هناك العديد ممن يعتمدون ويستمدون من هذا الثراث الفلسفي ويدعمونه.

هذا ، وفى جميع الأديان السماوية نجد أن النصيب الوافر من الرسالة يبنى على الأساس الأخلاقى فى التعامل ، وكل نبى أو رسول صاحب خلق حميدة وينادى الناس بضرورة النمسك بالأخلاق الحميدة.

فلقد حمل الرسول صلى الله عليه وسلم شرف الرسالة المحمدية إلى الناس والتي تدعوهم إلى التمسك بالأخلاقيات في التعامل مع جميع الأطراف في جميع الأوقات ولجميع الأغراض والغايات ويصفه رب العزة جل وعلا فيقول سبحانه: " وإنك لعلى خلق عظيم ".

وفى مجال الأعمال والمعاملات تطلق الأخلاقبات عموماً على القواعد والمبادئ والقيم التى تنعكس على سلوك وتصرف الأفراد فى المواقف المختلفة فالقواعد الأخلاقية المتعارف عليها تقبل الأمانة والوفاء بالوعد ومساعدة الآخرين واحترام حقوق الإنسان على أنها أخلاقبات صحيحة وسليمة ، بينما

السرقة والخداع وإلحاق الأذى والصرر بالآخرين تعد أخلاقيات خاطئة وغير مقبولة ويجب محاربتها في المجتمعات الراقية.

وتعد القيم الإنسانية أحد ركائز الأخلاقيات فهى نقطة البداية في التحليل الأخلاقي حيث تمثل المبادئ والركائز والمعتقدات الجوهرية والدائمة حول الأحوال والظروف المرغوبة التي تؤدى لتحقيق أهداف الحياة الإنسانية.

ويوضح الجدول رقم (١-١) مجموعتان للقيم الإنسانية كوسيلة وغاية يسعى الإنسان إلى تحقيقها.

ويجب الأخذ في الاعتبار أن أخلاقيات الأعمال لا تمثل مجموعة خاصة من القواعد الأخلاقية المختلفة عن الأخلاق عامة ، ويمكن تطبيقها والالتزام بها في مجال الأعمال فقط ، فأخلاقيات الإدارة هي بكل بساطة تطبيق للقواعد الأخلاقية العامة في مجال الأعمال والمنظمات.

# ويبدو من الشكل رقم (٥/١) العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك. $\frac{1}{1}$

#### مجموعتى القيم الإنسانية

القيم (الغاية)	القيم (الوسيلة)
- الحياة المريحة (الرخاء)	- الطموحات والآمال (الإلهام والعمل الجاد)
- الحياة الممتعة (النشاط والإثارة)	- الفكر المتعمق (تفتح العقل)
- الإنجاز (ينجازات مستمرة)	- المقدرة (القدرة والكفاءة)
- السلام (البعد عن الصواع والحرب)	- البهجة (الفرح ورقة القلب)
- الجمال (الطبيعة / الفنون)	- النظافة (النظام والأناقة)
- المساواة (تكافؤ الفرص / الأخوة)	- الشجاعة (الدفاع عن العقائد )
- أمن الأسرة (الاهتمام بالمقربين)	- التسامح (العفو عن الآخرين)
- الحرية (الاختيار الحر والاستقلال)	- العون (مساعدة الأخريين)
- السعادة (القناعة)	- الأمانة (الوفاء/الإخلاص)
- التنسيق الداخلي (التحور من الصراع الداخلي)	- الإبداع (الحلق والابتكار)
- الحب الناضج (التكامل المادى والمعنوى)	- الاستقلال (الاعتماد على النفس -
	والكفاءة الذاتية)
- الأمن القومي (الحماية من المخاطر)	- القدرة العقلية (الذكاء)
- المتعة (حياة النوف والاستمتاع)	- المنطقية (التعقل والموضوعية)
- النجاة (الحياة الآمنة)	- الحب (العاطفة والحنان)
- احترام الذات (تقدير الذات)	- الطاعة (الاحترام وأداء الواجب)
- التقدير الاجتماعي (الاحترام والإعجاب)	- الأدب (الكياسة)
- الصداقة الحقيقية (علاقات حميمة)	- المسئولية (الالتزام)
- الحكمة (فهم متكامل للحياة)	- السيطرة على النفس (تنظيم الذات)

#### شكل رقم (٥/١) العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك



وسنعرض في هذا الصدد لموضوعين يتعلق كل منهما بالأخلاقيات الإدارية وذلك على النحو التالى:

#### أولاً : السلوك الأخلاقي :

يشير السلوك الأخلاقى إلى " التصرف التسليم من جانب الأفراد ، والمقبول من جانب المنظمة والمجتمع " وبهذا فإن أخلاقيات الأعمال تشمل تلك المعتقدات السائدة عن الإيجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة بالسلوك والتصرف الإنساني " وتأسيساً على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقي في مجال الأعمال فيما يلي:

#### (١) الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية

يعمل الأفراد في جو مادى ومعنوى تختلط فيه الأعمال والآلات والأفكار والانتصالات والأداء والأزمان ... وغيرها من المتغيرات ، ولهذا فمن الضرورى إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والعوامل الإنسانية

يتضح جلياً من دراسة وتحليل المناخ التنظيمي السائد ، وروح الجماعة ، وروحها المعنوية ، وسلوكها ، ومدى رضاها عن العمل وما ينتج عن ذلك وغيره يمكن وصفه بالسلوك الأخلاقي للأعمال.

#### (٢) الاعتماد على الموضوعية في الحكم على الأشخاص والأشياء:

إن التصرف الأخلاقي إن كان أساسه ومنبعه النفس البشرية بمجموعها ، إلا أن السلوك الأخلاقي يرتبط بالغير أكثر من ارتباطه بالنفس وذلك لأن الأخلاق ترتبط بالموضوعية (غير الذاتية) ، فإذا لم يتسم السلوك بسلطة وهيمنة الموضوعية فالحديث عن السلوك الأخلاقي يصبح وهم وخيال خادع.

#### (٣) التكامل والشمول:

السلوك الأخلاقي سلوك متكامل شامل لا يتجزأ بمعنى أن المنظمـة ككـل يجب أن تسير في ظل هذا السبيل ، ومن ثم فإن نظام المنافسة الـذي تنتهجـه يجب أن يتسم بالأخلاق ، كما أن وسائلها ورسائلها الإعلاميـة أيـضا تكـون أخلاقية ، والمديريون داخل المنظمة يجب أن يتسموا بـالأخلاق ، والعـاملين داخل المنظمة يجب أن يتصفوا بالسلوك الأخلاقي ... وهكذا وبشكل كلى ، فإن تحقيق الاستراتيجية الأخلاقية الملائمة للمنظمة الحديثة لا يمكن تحقيقها بسهولة من خلال الاعتماد على الاستقامة الأخلاقية للمديرين فقط.

#### (٤) الاعتماد على مقاييس ومعايير يقبلها المجتمع لسلوك وتصرف الأفراد:

إن التصرف والسلوك الأخلاقى يبنى على مقابيس ومعابير تهتم بخلق الإيلاف والتوافق بين الفرد ومجموعة الأفراد والعناصر والمتغيرات الأخرى المحيطة ، وذلك فى ظل محددات وقيم مجتمعية تتبع من دين وحضارة وتراث وثقافة هذا المجتمع.

ثانيا: المستثمر الأخلاقي:

غالباً ما يشهد المناخ التنظيمي بعض الصراعات والتناقضات التنظيمية التي ترجع للعديد من الأسباب من بينها صراع الدور وغموضه أحياناً ، والأطماع البشرية أحياناً أخرى ، ومع هذه الأسباب وغيرها لا يمكن القول بأن أخطاء المنظمة أو جنوحها يرجع فقط لإدارتها ، بل يتحمل المساهمون أيضاً مسئولية معنوية تجاه منظماتهم – بجانب مسئوليتهم المادية – تهدف إلى وضع المسار الأخلاقي والتدخل بين حين وآخر لتصحيح طرق أدائه.

والمستثمر الأخلاقى يمثل الفرد أو الجهة الذى / التى يراعى وهو يصيغ إستراتيجية المنظمة ويصع خططها الاتجاهات والمتغيرات الأخلاقية والاجتماعية نصب عينيه بحيث يساعد منظمته على حل أو إيجاد سبل مواجهة المشكلات الاجتماعية.

وليس من الضرورى أن يكون المستثمر الأخلاقي مساهم في منظمة افتصادية ، بل قد يكون بجامعة أو هيئة تأمين ومعاشات أو شئون البلدية ومختلف نشاطاتها ... فهذه المنظمات وغيرها غالباً ما يكون لها دوراً هاماً في مجال التأثير و الاستثمار في النطاق الأخلاقي للعديد من المنظمات الأخرى.

ولتطبيق استراتيجية فعالة في هذا الصدد يمكن الاعتماد على أحد بديلين هما:

۱- تبنى المستثمر الأخلاقى (المنظمة) لمقياس أو دليل أو دستور معين يسترشد به المستولين فى اتخاذ قراراتهم وتنظيم إجراءاتهم ومع بساطة هذا البديل وسهولة إلمام الجميع به ، إلا أنه يعلب عليه تحديد مجالات ونواحى التفكير فى الأخلاقيات مما يحد من مجالات التصرف الأخلاقي لمختلف المواقف.

٧- ترك المستثمر الأخلاقى (المنظمة) الحرية للمسئولين للتصرف بناء على مدى فهمهم واستيعابهم للنواحى الأخلاقية الصحيحة. ومع أهمية هذا الاتجاه في فتح مجالات جديدة للتفكير في التصرف الأخلاقي ومساعدته في المبادأة والابتكار لنهج الطرق والسبل المسايرة لمختلف المواقف ، إلا أنه قد يشتت الجهود ويعطى الحرية للأفراد بصورة قد لا تبدو منسجمة متكاملة مما يحدث التضارب.

#### ( الفصل الثاني (

#### تطور الفكر الإداري Historical Foundations of Management Theories

#### ي بقر اءتك لهذا الفصل ستصبح قادراً على معرفة :

- الإدارة في العصور القديمة (قبل الميلاد)
- الإدارة بعد الميلاد وحتى أوائل القرن التاسع عشر الميلادي
  - الإدارة في القرن التاسع عشر والقرن العشرين الميلاديين
    - النظرية الكلاسيكية
    - النظرة الإنسانية (الكلاسيكية الجديدة)
      - النظريات الحديثة في الإدارة

### μ

يعد الفكر نتاج لتشغيل المخ البشرى أفضل نعم الله على الإنسان في هذه الدنيا. والفكر في مجال الإدارة وتطبيقاتها بمعناها الواسع مخلوق مع الإنسسان وذلك منذ و لادته ومنذ وجوده على هذه الأرض. فإذا قصدنا بالإدارة أنها مجموعة الجهود في المستقبل في ظل ظروف بيئية معينة فكم تحتاج تلك الجهود إلى فكر ... بل فكر ثاقب ومتعمق فكر يحلل ويرتب فكر يتنبأ ويتوقع فكر يخصص ويوزع. وبهذا فالإنسان لا يمكنه العيش على هذه الأرض دون أن يفكر بطريقة إدارية أي يبحث ويتوقع في أمور المستقبل ، ويرتب وينسق العلاقات المختلفة بينه وبين الآخرين ، ويتصل ويحفز ويراقب ويتابع ما خطط له ليتأكد من حسن سير العمل والإنتاج.

إن الفكر الإداري قديم قدم ممارسة الإنسان لنشاطه وعمله وعلاقاته ، وفي هذا الفصل نعرض تطور الفكر في مجال تطبيقات وممارسات الإدارة في العصور المختلفة مع التركيز على الفترة الزمنية والأخيرة تلك التي سجلها الكتاب والباحثين وأتيحت بالنسبة لها المراجع والكتابات الموثقة.

ولذا نتناول في هذا الفصل النقاط التالية :

- الإدارة في العصور القديمة (قبل الميلاد)
- الإدارة بعد الميلاد وحتى أو ائل القرن التاسع عشر الميلادى
  - الإدارة في القرن التاسع عشر والقرن العشرين الميلاديين

#### الإدارة في العصور القديمة (قبل الميلاد):

تشكلت النظريات والمدارس والأساليب الإدارية في القرنيين التاسع عشر ، والعشرين الميلاديين ، وما يتعلق بالفترات السابقة على ذلك فيمثل شواهد واجتهادات توصل إليها الكتاب من استقراء الأحداث والممارسات واستنباط نشاط إدارى هذا وآخر هناك.

وفيما يلى ننقل للقارئ بعضاً من الشواهد التى تناولها العديد من الكتاب عن الإدارة في العصور القديمة.

- ۱- مارس قدماء المصريين منذ ۳۰۰۰ سنة قبل الميلاد العديد من الأنشطة الإدارية ، حيث طبقوا بعض صور الإدارة الحكومية على مدى واسع ، ومارسوا التركيز الإدارى ، وعرفوا ظاهرة التخصص وتقسيم العمل ، هذا وتعد الأهرام في الجيزة والمقابر العديدة في جنوب الوادى من الآثار الثي تشهد على الجهد الفني والإدارى المصرى في التطبيق قبل ستة آلاف سنة.
- الدنت الوثائق التاريخية أن الحضارة الصينية القديمة احتوت على كثير من صور الممارسة في مجال الإدارة وخاصة في مجال التوظيف والتعيين ، فلقد كان كونفوشتوس الفيلسوف والحكيم الصيني يحث الحكام على الاختيار الدقيق للعالمين من ذوى الكفاءة والنزاهة ، كما يروى البعض أنهم كانوا يحرصون على إجراء الاختبارات كل ثلاثة سنوات للعاملين للوقوف على مدى تقدمهم والتعرف على مدى صلاحيتهم للاستمرار في العمل.
- ٣- خلقت الحضارة البابلية العديد من الآثار الدالـة علـي مـدى الاهتمـام بالمعاملات التجارية وإدارتها بفعالية هذا إلى جانب اهتمـام حمـورابي بالعديد من المفاهيم الإدارية لتنظيم نشاط تـداول الأمـوال والأراضـي

و العقارات والتجارة والأسرة والعمل ، ومن بين نلك المفاهيم ما يتعلق بالأجور والحوافز، والرقابة والمتابعة والمسئولية والسلطة ، ... وغيرها.

3- اهتمت الجهود اليونانية بالبحث العلمى والتدقيق فــى ممارســة نــشاط الشركات التجارية ، كما اهتمت بالتخصص فى مجال العمل ، وتتمــيط الأعمال والأنشطة الخاصة بكل مهمة مما يؤدى للدقة والسرعة فى إنجاز الأعمال. لقد نظرت الحضارة اليونانية إلى الإدارة على أنها وسيلة لتحفيز الأفراد والوصول إلى الوسائل والطرق الناجحة للتعامل وتحقيق أفــضل إنجاز.

#### الإدارة بعد الميلاد وحتى أوائل القرن التاسع عشر الميلادى:

لم تحظ هذه الفترة باهتمام الكتاب والباحثين فيما يتعلق بالكتابة عن الممارسات والتطبيقات الإدارية ، اللهم إلا القليل من الكتابة عن الفكر الإدارى في المسيحية ، والإدارة في المنظور الإسلامي وما شهده عصر الإقطاع وما تلاه من بزوغ عصر النهضة وبداية اليقظة الفكرية وما صاحبها من تطورات في الفكر الإداري وتطبيقاته في القرن السادس عشر الميلادي.

قامت الثورة الصناعية في النصف الثامن عشر الميلادي ومعها ظهرت القوى المحركة والآلات والعامل الفني المتخصص الذي زادت حاجت السي الإرشاد والتوجيه والتحفيز والرقابة ، ومن ثم بدت الحاجة إلى إدارة الإمكانيات والموارد المادية البشرية والتنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. وإن وجه الاهتمام للأهداف الفنية ودراسة وتحليل المشكلات الاقتصادية بصورة أكبر من الاهتمام بالمجالات الإدارية في صورها المختلفة.

## الإدارة في القرن التاسع عشر والقرن العشرين الميلاديين النظرية الكلاسيكية Classical Perspective

بدأت الكتابات الإدارية بشكلها الرسمي والموثق منذ حوالى مائة وخمسين عاماً ، إذ كانت الخطوات الأولى لتسطير أواخر القرن التاسع عشر فظهرت حينئذ التوجيهات المشيرة إلى جهود وأفكار العلماء وباحثين أفاضل في مجالات إدارية متعددة أطلق عليها ما أسماه العلماء بالنظرية التقليدية أو الكلاسيكية.

لقد ظهرت العديد من المشاكل مع ظهور نظام المصنع في القرن التامن عشر والتاسع عشر مثل اختيار موقع المصنع ، تصميم الهيكل التنظيمي ، وتدريب العاملين (الذين لا يتحدثون الإنجليزية لأنهم نازحين ومهاجرين ) ، ومشكلات جدولة الإنتاج ، عمليات التصنيع والتمويل المعقدة ، بالإضافة إلى مشكلات التعامل مع عدم الرضاء لدى العمال والإضراب وغيرها.

واستجابة لهذه المشكلات والمتغيرات كانت الدراسات والنظريات المتعددة في هذا الصدد والتي أطلق عليها بعد ذلك النظرية الكلاسيكية التي تنقسم بدورها إلى ثلاث مدارس على النحو التالى:

#### : Scientific Management المدرسة العلمية

ترجع أصول المدرسة العلمية في الإدارة إلى جهود عدد من العلماء والباحثين الأوائل ، من بين هؤلاء الرواد :

#### ۱- فردریك ونسلو تایلور (۱۹۱۰ - ۱۸۵۱) Frederick W. Taylor

بدأ تايلور دراساته وهو ما زال مهندساً صحيراً ، إذ مثلت مسكلات المصانع والإنتاجية من وجهة نظره ناتجاً للممارسات الإدارية السيئة وليست ناتجاً للأبعاد الفنية أو المتعلقة بالعمالة. وأكد أن إنباع الإدارة العلمية سيؤدى لحل العديد من المشكلات التي تواجه المنشآت. كما أكد على اتخاذ القرارات بناء على قواعد محددة وإجراءات دقيقة.

لقد بدأ تايلور عاملاً عادياً ، وفي خلال ثماني سنوات تدرج في المناصب حتى أصبح مساعد مهندس ثم كبير المهندسين في المصنع ، واستمر في دراساته المسائية حتى أمكنه الحصول على الماجستير في الهندسة وقدم تايلور العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة العلمية ، ومنها بحثه الشهير أسس ومبادئ الإدارة العلمية علمية علمية . The principles of Scientific Management الذي نشره عام ١٩١١ واعتبره العلماء حجر الزاوية في حركة الإدارة العلمية.

ويُدعى فردريك تايلور بـ " أبو الإدارة العلمية " وذلك لأنه ابتكر الشورة الفكرية المتعلقة بالطرق العلمية المتعلقة بتطوير الأداء في العمل.

ويعتقد تايلور أن الفائدة ستحقق لكل من الشركات والعاملين إذا اتبعت طرق وأساليب ونظم العمل بدقة وانتظام ، فالإنتاجية ستتحسن وستتزايد ، كما ستحقق الكفاءة للعملية الإدارية ، بشرط أن يلح التطبيق العلمي كل مهملة ونسشاط تمارسه المنظمة.

وتتمثل الأسس التى حددها تايلور لممارسة الشركات الإدارة العلمية فى

- العمل والأسلوب العلمى لكل وظيفة وإجراء عمليات القياس بدقة لتنفيذ العمل والاعتماد على الطرق ذات الكفاءة العلمية لجميع الأنشطة لضمان استمرارية النمو. وفي هذا الصدد يجب على الإدارة دراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل السبل لأداء كل نشاط أو وظيفة.
- ٧- الاختيار العلمى الدقيق للعمال بالمهارات والقدرات اللازمة لكل وظيفة، مع تدريب العمال على الأساليب ذات الكفاءة العالمية لتنفيذ المهام الوظيفى لاختيار العاملين بدقة بالإضافة إلى وضع النظم المتكاملة لتدريبهم، بجانب بناء المعايير اللازمة لقباس مدى التقدم في الإنجاز.

- ٣- التأكيد على تحقيق التعاون من خلال نظم الحوافز وتحسين بيئة العمل بما يدعم تعظيم نتائج العمل. ويمكن للإدارة تحقيق ذلك من خلال تتمية نظم الحوافز مثل الأجر بالقطعة ، والمكافاءات المرتبطة بالإنتاجية وتوفير ظروف العمل الآمنة باستخدام الطرق الأكثر مناسبة.
- توزيع المسئولية على الإدارة والعمال إذ يجب أن يقوم العمال بالعمل في مجموعات بما يؤدى لأفضل أداء. ويختص المسئولين ذوى القدرات الفكرية العلمية بالإدارة ، بينما يقوم البعض الآخر ، بمتابعة عمليات التنفيذ. وفى هذا الصدد يجب على الإدارة أن تحدد الفئة المسئولة وتقادها مناصبها القيادية ، وتخلق الإدراك بالمسئولية أيضا لدى العمل لتحقيق نتائج العمل المرجوة من خلال تخطيط المهام ومساعدة العاملين لتحقيق تلك النتائج.

لقد أصبحت الإدارة العلمية هي السبيل لتعظيم الكفاءة من خلال در اساتها لعمل الأفراد وأنشطتهم ، واهتمامها ببناء المعايير الصارمة للأداء الفعال ، فالعمال يتم تعيينهم لشغل الوظائف اعتمادا على قدراتهم ومهاراتهم ، هذا إلى جانب تركيزها على التحفيز المادي للعمال لدفعهم لبذل أقصى الجهد، ولقد طور تايلور مبدأ الأجر بالقطعة لحث الأفراد على زيادة الإنتاج.

ومما سبق يمكن القول أن مساهمات تايلور قد تركزت حول: تحليل الوظائف، ودراسات الحركة والزمن، وتنميط العمليات والإجراءات وتوحيدها، وأساليب وطرق تحقيق الكفاءة في العمل، وقياس الإنتاجية.

۳- فراتك جليرث (۱۹۲۶ – ۱۹۲۱) Frank Gilbreth وليليان جابــرث النالا كون فرانك جلبرث وزوجته ليليان جلبرث فريق عمل أسهم بدور فعال فى دراسات الإدارة العلمية. فلقد أدت دراسات الحركة التى أجراها فرانك جلبرث لإتباع طرق ذات إنتاجية أعلى ، حيث اعتمد على تصوير الحركات لدراسة هيكل المهام والأنشطة ومختلف جزيئاتها.

أما ليليان جليرث والتى كانت متخصصة فى علم النفس فلقد عرفت من خلال بحوثها فى مجال الإجهاد والتعب وأثرها على العصل. حيث اهتمت بالأفراد وإنتاجيتهم فى المصانع فى ظل الضغوط والظروف الصعبة. ولقد نشرت أول بحوثها عام ١٩١٢ والمتعلقة بطرق تحسين الظروف والمتغيرات التى يعمل فيها العاملين بالمصانع حيث حددت معايير للأداء اليومى ، مع جدولة أوقات الراحة وتحديد فترة لتناول الطعام، ولقد أثرت أبحاثها فى الهيئات التشريعية فى الدولة فاصدرت القوانين الخاصة بعمل الأطفال وتنظيم بعسض قواعد حماية العمال من العمل فى ظل ظروف قاسية أو غير آمنة.

#### ۳ – هنری جانت (۱۹۱۹ – ۱۹۱۹ ) Henry Gentt (۱۹۱۹ – ۱۸۲۱)

عمل هنرى جانت مهندس صناعى استشارى ، وركز فى در اساته على نظم الرقابة وجدولة العمليات الإنتاجية واشتهر هنرى جانت من خال خرائطه لجدولة العمليات ويوضح الشكل رقم (١/٢) نموذجاً لخريطة جانت

#### الشكل رقم (١/٢) نموذج لخريطة جانت

الأسبوع الرابع	الأسبوع الثالث	الأسبوع الثانى	الأسبوع الأول	الزمن الأتشطة
				1
				÷
				<b>→</b>
				¢
				4
				و

الأنشطة التي تم تتفيذها

الأنشطة المجدولة (المخططة)

وتوضح خريطة جانت رسم تخطيطي للأنشطة وتدفقها والمدة الزمنية اللازمة لكل نشاط في مراحله المختلفة.

كما اقترح جانت أيضاً نظماً للمكافآت الإضافية والحوافز المرتبطة بمعايير ومقاييس محددة تعتمد على أساليب وطرق الرقابة الدقيقة.

#### تقييم المدرسة العلمية:

بنظرة عامة على المدرسة العامية للإدارة يمكننا بيان حقائقها العامة وإسهاماتها والانتقادات الموجهة إليها كما يلى :

#### الخصائص العامة للمدرسة العلمية في الإدارة:

- ١- تتمية معايير محددة يجب الالتزام بها عند أداء كل نشاط.
- ٢- الاختيار الدقيق للعمال تبعاً للقدرات المطلوبة لكل نشاط.
- ٣- التدريب المستمر للعمال حسب أسس متطلبات تحقيق الكفاءة.
- ٤- مساعدة العامل بتحقيق الكفاءة من خلال التخطيط و الجدولة الدقيقة للعمل.
  - التركيز على الأجور والحوافر المادية للعمال لزيادة الإنتاجية.

#### إسهامات المدرسة العلمية:

- العالى دور وأهمية الأجور والمكافآت المادية لتحقيق الأداء العالى.
- ٢- تحديد أهمية الدر اسات المتعلقة بالوظائف و المهام وتحديدها بدقة.
  - ٣- التأكيد على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم.

#### الانتقادات الموجهة للمدرسة العلمية:

- ١- عدم الاهتمام بالنواحى الاجتماعية فى العمل ، ولم تدرس الحاجات العليا
   للعاملين ثلك المتعلقة بحاجات التقدير وتحقيق الذات.
  - ٢- عدم النعرف على الفروق والاختلافات فيما بين الأفراد.

٣- الاعتماد على العمال كمنفذين ومتلقين للأوامر والتعليمات فقط ، وتجاهل أوامر هم ومقترحاتهم تماماً.

#### مدرسة البيروقراطية: Bureaucratic Organizations

قدم ماكس ويبر (١٩٦٧ – ١٩٢٠) Max Weber الاجتماع الألمانى أول در اسة تحليلية لنمط العلاقات الرشيدة فى بناء التنظيمات فى أوائل القرن العشرين أسماها النظرية البيروقر اطية تعبر عن مفهوم يصف ما نطلق عليه فى عالمنا المعاصر التنظيمات الرسمية الكبيرة.

ولقد تمثلت الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطى حسب ما قدمه ماكس فيبر فيما يلى:

- أولاً التخصص: يتم توزيع أنواع النشاط العادية اللازمة للتنظيم على الأفراد المتخصصين. حيث بمثل التخصص الدفيق جزاءاً من الحياة الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.
- تاقياً الهيكلة: يتبع التنظيم البيروقراطى الشكل الهرمى (الهيراركية) وهذا يعنى أن كل فرد في التنظيم تحت رقابة وإشراف الرئيس الأعلى منه وكل مسئول داخل التنظيم محاسب أمام رئيسه عن المنجزات التي حققها مرؤوسيه وعن قراراتهم وتصرفاته .
- □ ثالثاً: الثبات والاستقرار: تحكم العمليات بو اسطة نظام من اللوائح المحددة وتتضمن أيضاً النطبيق في ظل ظروف معينة ولقد قام هذا النظام لكي يؤدى النمطية في طريقة أداء كل عملية بصرف النظر عدد الأفراد المرتبطين بهذا العمل والتنسيق الضروري بين المهام المختلفة.

- □ رابعاً: الرشد في اتخاذ القرارات: يباشر الموظف العام عمله بروح من التصرف الرسمي غير الشخصي ومعنى ذلك أن هناك مستويات رشيدة هي التي تحكم العمليات دون تدخل الاعتبارات الشخصية.
- □ خامساً: الاختيار والتعيين والترقية: يعتمد التعيين في الإدارة البيروقراطية أساساً على المؤهلات الفنية وهندام الترقية حسب الأقدمية أو الكفاية أو كليهما وسوف تعمل السياسات الخاصة بالترقية على الولاء تجاه التنظيم مما يدفع العاملين لتقديم جهداً أكبر لتحقيق مصلحة التنظيم.
- □ سادساً: الكفاءة: يسعى الشكل البيروقراطى من التنظيم إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاية. ويعمل على التغلب على كثير من المشاكل التنظيمية.

يعمل الرؤساء الإداريون - في ظل السلطة الشرعية - في النتظيم البيروقراطي وفقاً للمبادئ الآتية:

- ١- يثمتع الرؤساء الإداريون بالحرية والسلطة التي ثمكنهم من القيام
   بأعمالهم.
  - ٢- يُوزع الرؤساء الإداريون داخل تنظيم مندرج (هيراركي).
    - ٣- يُحدد لكل مكتب درجة من الكفاية يلتزم ببلوغها.
  - 2- يُعين بالمكاتب الرسمية الموظفون عن طريق الاختيار السليم.
- پختار المرشحون وفق الأسس الفنية والاختبارات مع مراعاة المؤهلات العلمية والتدريب العملي.
- ٦- يُكافأ الموظفون عن طريق المرتبات الثابئة وفي كثير من الحالات لهم معاشات في نهاية الخدمة ، وللإدارة الحق ، في إنهاء خدمة أحدهم وللموظف من ناحية أخرى حق الاستقالة.

- ٧- پُنظر إلى عمل الموظف العام على أنه الوحيد أى أنه لا يعمل في الخارج وإذا أعطى الإذن للعمل في الخارج يكون عمله الحكومي هو الأساس.
  - ٨- يحصل الموظف على الثرقية حسب الأقدمية أو الكفاءة أو بالاثنين معاً.
    - ٩- يعمل الموظف العام دون الاستفادة من مركزه أو من وظيفته.
- ١٠ يخضع الموظف العمومي للحساب العام وتفرض عليه الرقابة ويمكن تطبيق هذا الشكل من التنظيم البيروقراطي في ميادين كثيرة وفقاً للمبادئ الآتية :
- أ- يمكن مباشرة السلطة البيروقراطية في أفقى أشكالها إذا قامت على أساس التعيين ، ولا يمكن تصور شغل المراكز أو المناصب البيروقراطية عن طريق الانتخاب حيث أن الانتخاب يجعل من الصعب استتباب نظام العمل.
- بتم التعيين عن طريق التعاقد والذي يمكن من الاختيار الحر وهذا مبدأ
   هام في البيروقر اطية الحديثة.
- ج- تزداد أهمية المؤهلات الفنية في التنظيم البيروقراطي بشكل واضح حيث بحتاج الموظف العمومي إلى المعرفة الفنية رغم أن هذا بمكن اكتسابه عن طرق الخبرة أكثر من التدريب الرسمي.
  - د- يحصل الموظف الرسمي على عائد في شكل مرتب ثابث.
- هـ يعتبر مبدأ الفصل بين الموظف وبين ملكية عوامل إنتاج من المبادئ
   المعترف بها سواء في إدارة الأعمال أو الإدارة العامة.

وفيما يتعلق بالرقابة على الجهاز البيروقراطي ، فلقد لخص ويبر الاعتبارات الأساسية للرقابة على النتظيم البيروقراطي في الآتي:

- أ- التشديد في شروط التعيين بشرط الحصول على الكفايات الفنية.
- ب- الاهتمام الكبير بشئون تدريب العاملين من الناحية الفنية و لابد أن تتطور
   برامج التدريب لكى تصل إلى متطلبات العصر.
- ج- التأكيد على المعاملة الرسمية العادية دون تحيز أو محسوبية ومباشرة الرؤساء لمهامهم الإشرافية والرقابية وفقاً للأصول العملية دون النظر إلى الاعتبارات الشخصية. وكل فرد داخل التنظيم البيروقراطى يجب أن يكون معاملته هي نفس معاملة الآخرين في ظل المواقف المشابهة.

من العرض السابق بتضح أن أهم عبوب مدرسة البيروفراطية بمكن عرضها على النحو التالى:

- ۱- الجمود ، فالنظام غير مرن وغير قابل للتكيف مع العوامل و المتغيرات البيئية كالتحديد والابتكار الذي يصيب التنظيم البيروقراطي بالاضطراب وحدم الاستقرار.
- حدم ترابط الأهداف: نظراً لتجزئة الأهداف بين المصنويات المختلفة
   واهتمام كل مستوى يتحقق هدفه دون النظر لبقية المستويات.
- ۳- التجرد: يتم التحرك في ضوء القواعد والإجراءات والسياسات والقوانين الثابتة في أطرها المحددة ولا يمكن الخروج عنها مما يقتل روح الاجتهاد والابتكار لدى الأفراد.
- 3- القلق والتوتر النفسى: فالفرد لا يكتمل لديه الإحساس بالذات والمكانـة نظراً لأدائه عمل محدد بسيط أحياناً مما يصيب الأفراد بالإحباط وعـدم الاستقرار.

٥- ارتفاع التكاليف الخاصة بالرقابة: ترتفع التكاليف المتعلقة بنشاط الرقابة نظر اللاعتماد على المبادئ والقواعد والإجراءات المحددة لضمان حسن سير العمل كما هو مخطط.

#### مدرسة العملية الإدارية Administrative Principles

نتقارب مدرسة العملية الإدارية كثيراً مع مدرسة البيروقراطية في الكثير من الجوانب سواء من حيث الخصائص أو العيوب:

ولقد تم تطوير هذه النظرية من خلال جهود بعض العلماء أهمهم قاطبه هنرى فايول (١٩٢١ – ١٩٢٥) Henri Fayol الفرنسى الأصل الذى ولد عام ١٨٤١ وحصل على بكالوريوس الهندسة عام ١٨٦٠ وتسولى إدارة إحدى شركات التعدين ، ويرجع نجاحه في إدارتها إلى الوسائل التي استخدمها في الإدارة وليس إلى موهبته أو ميزة شخصية.

ويتضمن كتابه الإدارة العامة والصناعة General and Industrit ويتضمن كتابه الإدارة العامة والصناعة Management الذي أصدره سنة ١٩١٦ تراثه الفكري وتنسب إليه مدرسة العملية الإدارية ويعتبر بحق أول من تبنى نظرية متكاملة في علم الإدارة وأسس ذلك على فكرتين أساسيتين وهما: وظائف الهيئة أو المشروع ، ومبادئ الإدارة وفيما بلى نبذة عن كل منهما:

#### وظائف الهيئة:

يعد فايول أول من قام بتحليل الوظائف التي تمارسها أي منظمة أو هيئة تحليلا تقصيلياً ، حيث عمد إلى تصنيفها في ست مجموعات وذلك على النحو التالى :

- ١- الوظائف الفنية: وتشمل الإنتاج والتصنيع والتحويل.
- ٢- الوظائف التجارية : وتشمل المبيعات والمشتريات والمبادلات.
  - ٣- الوظائف المالية : وتشمل التمويل والإنفاق.
- ٤- وظائف الصيانة: وتشمل المحافظة على الأموال والأشخاص.
- ٥- الوظائف المحاسبة: وتشمل الحسابات والميزانية والإحصاءات.
- ٦- الوظائف الإدارية : وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والقيادة.

#### ثم عرف وحلل كلا من العناصر الخمسة للوظيفة الإدارية على النحو الثالى:

- □ التخطيط: ويعنى دراسة المستقبل والتنبؤ به ووضع خطة عمل.
- □ التنظيم: أى إقامة هيكل بشرى ومادى لإنجاز مهام المشروع. وعلى
   المنظم (الإدارى) أداء الواجبات التالية:
  - التأكد من إعداد تنفيذ الخطة بإحكام ودقة.
- ۲- التأكد من مناسبة النتظیم البشری والمادی لأهدف المـشروع ومـوارده ومتطلباته.
  - ٣- قيام سلطة ولحدة تتميز بالكفاءة والنشاط.
    - المواءمة بين الأنشطة وتنسيق الجهود.
    - ٥- اتخاذ قرارات واضحة ومتميزة ومحددة.
- ٣- وضع نظام للاختيار السليم للأفراد ، وإسناد رئاسة كل قسم إلى شخص قدير نشط ، ووضع الشخص في الموقع الذي يمكنه من تقديم أفضل خدمة.
  - ٧- التعريف المحدد للواجبات.
  - ٨- تشجيع الرغبة في المبادأة وتحمل المسئولية.
  - ٩- المكافأة العادلة و المناسبة عن الخدمات المؤداة.

	اثثان	1L	القصي
1			-

- ١٠- توقيع عقوبات مالية عن المخالفات والأخطاء.
  - ١١- الحفاظ على النظام.
- ١٢ التأكد من خضوع المصالح الفردية للصالح العام.
  - 17 الاهتمام بوحدة القيادة.
  - ١٤ الإشراف على التنظيم المادى والبشرى.
    - ١٥ شمول الرقابة لكل شيء.
- ٦١ محاربة الإغراق في التنظيم اللائحي والإجراءات الرتيبة والرقابة
   المكتبة.
- القيادة: وتعنى الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة ، وينبغى أن يتوافر
   للإدارى القائد ما يأتى:
  - ١- معرفة دقيقة بالعاملين معه.
  - ٣- استبعاد أي عنصر غير كفء.
  - ٣- معرفة جيدة للقواعد والاتفاقات المنظمة للعمل وأنواع العاملين.
    - أن يكون قدوة حسنة.
  - ٥- إجراء مراجعات دورية للتنظيم واستخدام خرائط تنظيمية موجزة.
- الاجتماع بمساعدیه الرئیسیین عن طریق عقد مؤتمرات بما یحقق التوجیه و تجمیع الجهود.
  - □ التنسيق : وتعنى الربط بين الجهود والأنشطة وتوحيدها والموائمة بينهما.
    - □ الرقابة : وتعنى أن يتم إنجاز العمل وفق ما تقرر من خطط وبرامج.

ويشير فايول إلى حقيقة ملموسة وهى أنه كلما صعدنا في السلم الإدارى زادت حاجنتا إلى الوظيفة الإدارية وعليه فهى تستغرق تدريجياً نسبة أكبر من نشاط المستويات الوظيفية الأعلى.

#### مبادئ الإدارة عند فايول:

استعرض هنرى فايول مبادئ الإدارة التى قام بتطبيقها مراراً وتكراراً - على حد تعبيره - وأرجع إليها نجاح إدارته وفعاليتها وتتمثل هذه المبادئ فيما يلى:

- ١- تقسيم العمل: يرى فايول أن التخصيص يستند إلى النظام الطبيعي وأن تقسيم العمل يستهدف زيادة الإنتاج وتنفيذ العمل يعتبر أفضل وسيلة للاستفادة من الأفراد والجماعات. ولا يقتصر تطبيقه على العمل الفني ولكنه يطبق بلا استثناء على كل الأعمال التي تتطلب أعداد كبيرة من الأفراد وأنواعاً مختلفة من القدرات ، ويؤدى إلى التخصيص في الوظائف وقصل السلطات.
- السلطة والمستولية: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر، والقدرة على فرض الطاعة.. ولابد من التمبيز بين السلطة الرسمية للمدير التي تستمد من وظيفة، وسلطته الشخصية التي تتكون من الذكاء والتجربة والقيمة الأدبية والقدرة على القيادة والخبرات السابقة وغير ذلك، ولتكوين الرئيس الممتاز لا غني عن أن تكمل السلطة الرسمية بالسلطة الشخصية.

ولا يمكن أن نتصور السلطة بمعزل عن المستولية أو بمعزل عن الجزاء - الثواب - العقاب - التى تتلاءم مع ممارسة القدرة والمستولية فحينما تمارس السلطة تنشأ المستولية.

والحاجة إلى الجزاء يرجع منشؤها إلى الإحساس بالعدالة ، تقوى وتزيد نتيجة للاعتقاد أنه من الصالح العام التشجيع على الأعمال النافعة ، وعدم تشجيع الأعمال الضارة وتطبيق الجزاء على أفعال السلطة يشكل جزءاً من الظروف التي لا غنى عنها للإدارة السليمة.

٣- النظام: يهدف النظام أو الانضباط في جوهره إلى توفير الطاعة والعمل والنشاط والسلوك ومظاهر الاحترام في تطبيق الاتفاقات القائمة بين المشروع وعامليه والتي تحدد إجراءات النظام الرسمية وهو من صنع القادة:

ويتطلب إقامة النظام والحفاظ عليه تو افر ثلاثة عناصر : رؤساء متميزين في كل المستويات ، وقواعد تتسم بالوضوح والعدالة و عقوبات تطبق قضائياً.

- ٤- وحدة الأمر: ومقتضاها أن يقتصر إصدار الأوامر للعامل في أي عمل من الأعمال على رئيس واحد. ويحذر فايول من النزاع والفوضى التلي يؤدى إليها ازدواج الرياسة الناجم أساساً عن الافتقار إلى التحديد الواضح المنضبط للأقسام والواجبات.
- وحدة التوجيه: أى نظام واحد وخطة واحدة لمجموعة الأنشطة ذات الهدف الواحد وهذا شرط لازم لوحدة العمل وتنسيق القوى وتركيز الجهد، وهي تختلف عن وحدة الأمر التي تتعلق بتشغيل العاملين.
- 7- أسبقية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة: يجب أن يسبق صالح المشروع مصالح أفراده كما يعلو صالح الدولة على صالح المواطن. ويحذر فابول من الجهل والطمع والأنانية والكسل والضعف وكل الانفعالات الإنسانية التي تعمل على أن يطغى الصالح الفردي على

الصائح العام. ويتطلب علاج تعارض المصالح في المشروع توافر أمور ثلاثة هامة هي : الحزم والقدوة الصالحة من جانب الرؤساء ، واتفاقات عادلة ما أمكن ، وإشراف دائم.

- ٧- أجور العاملين: وثماثل مقابل الأعمال والخدمات التي يؤديها وينبغي أن تكون عادلة لتحقق رضاء العاملين والمشروع معاً. ويعتبر فايول أن فكرة مشاركة العاملين في الأرباح تحقق التوافق بين رأس المال والعمال.
- ۸- المركزية: وهى نظام طبيعى يستند إلى حقيقة أن كل كائن تتجه إحساساته نحو المخ أو الجزء الموجه الذى منه تصدر الأوامر المحركة لسائر أجزائه ، ومن ثم فهى موجودة دائماً وبدرجات متفاوتة فى سائر المنظمات.
- 9- التدرج الرئاسى: وهى تسلسل الصلاحيات ابتداء من السلطة النهائية إلى أدنى درجاتها فيما يسمى خط السلطة الذى يحدد مسارات الاتصالات الرأسية ، ويفضل فايول الأخذ بالاتصال الأفقى أو ما يسميه "معبر الجماعة " باعتباره أسرع وأيسر ، وأنه كان من الخطأ الانحراف دون مبرر عن مسار خط السلطة إلا أن التمسك به خطأ عندما يترتب عليه خسارة.
- ۱۰ الترتیب: ویشیر بالنسبة للأشیاء المادیة "مكان لكل شيء وكل شيء وكل شيء في مكانه " وهذا هو الترتیب المادی ، وهو ما یطبق في الترتیب الكامل البشری " مكان لكل فرد ولكل فرد مكانه " ویفترض الترتیب الكامل مقدماً مكاناً أحسن اختیاره كما یتطلب وجود رسم تخطیطی بمثل المكان باكمله مقسماً إلى أقسام بقدر عدد الموظفین المسئولین ویسهل إلى درجة كبیرة إنشاء الترتیب ورقابته.

ويتطلب النظام الاجتماعي وضع الشخص الصحيح في المكان الصحيح وهو ما يفترض سلفاً التنظيم السليم والاختيار السليم. كما يتطلب معرفة دقيقة بالاحتياجات والموارد البشرية وتحقيق توازن مستمر بينهما ، ويشير فايول هنا إلى تخطيط القوى العاملة على صعيد الهيئة.

- ١١- العدالة: ويعنى الجمع بين الرحمة و العدالة في تنفيذ الاتفاقات و القواعد وهو ما يقتضى استبعاد القصر والصرامة. وتوافر الرأى الجيد والتجربة واستقامة المنهج في التطبيق.
- 17- استقرار أوضاع العاملين: تعمل الإدارة الناجحة على استقرار مراكر عامليها حفاظاً على عناصر الخيرة المدربة ، ويرى فايول أن مديراً متوسط القدرات مستقر في عمله أفضل كثيراً من المديرين الممتازين الذين سرعان ما ينقلون.
- 17- المبادأة: وتعنى قدرة وحرية التفكير والاقتراح والتنفيذ، فيما يكسب الشخص الفطن الرضا النفسى هو أن نجاح خطة رسمها ووقر لها عناصر النجاح وهذا من الحوافز القوية على بنل الجهد الإنسانى. ويتطلب الأمر كثير من اللباقة وشيئاً من سلامة المنهج لكل فرد بالمبادأة ورعايتها في نطاق الحدود التي يقرضها احترام السلطة والنظام.
- ١٤ روح الجماعة: فالتوافق و الاتحاد بين العاملين في المشروع قوة له ولذا ينبغي بذل الجهود لتحقيقه وهو ما يوفر مبدأ وحدة الأمر وتجنب الأخذ بشعار فرق تسد وسوء استعمال الاتصالات الكتابية بين العاملين.

#### تقييم النظريات الكلاسيكية:

تمتد جذور المدرسة الكلاسيكية إلى أوائل القرن التاسع عـشر المـيلادى ، وكان لها تواجدها الواضح وتأثيرها البين حتى قرابة منتصف القرن العشرين.

ومع تعدد النظريات والأساليب الإدارية والتنظيمية التى تلتها فى الظهور إلا أنه يمكننا القول أنها مازالت تؤثر على بعض التنظيمات حتى الآن ، ولقد نمت النظرية الكلاسيكية وتأصلت من خلال اتجاهات مدارسها السئلاث : مدرسة الإدارة العلمية ، ومدرسة البيروقراطية ، والمدرسة البيروقراطية.

ولقد وضع كل منها عدة مبادئ وافتر اضات أسست مدرسته وظهرت بصورة مستقلة عن غيرها من المدارس، وإن كانت هناك نقاط اتفقت عليها مثلت في مجملها المبادئ الإدارية التنظيمية للمدرسة الكلاسيكية.

#### أوجه الاتفاق بين المدارس الكلاسيكية:

اتفقت المدارس الكلاسيكية على بعض المبادئ الإدارية والتنظيمية من هذه المبادئ:

- ۱- الرسمية Formalism : حيث يتم العمل في المنظمة من خالل عدة إجراءات وقواعد وقوانين معينة ، ومن ثم يخضع النشاط والسلوك لنظام محدد ورقابة صارمة.
- ۲- التركيز على الجوانب المادية Money: ركزت النظريات الكالاسيكية على الدوافع الاقتصادية لدى الأفراد واعتبرتها المحرك الأساسي للعمل وممارسة النشاط، في الوقت الذي أهملت فيه الدوافع الاجتماعية والنفسية للأقراد.
- Specialization and Division of Labor التخصص وتقسيم العمل اهتمت تلك النظرية بضرورة تخصص الفرد في جزئية معينة من العمل إذ يساعد التخصص في الوظائف الإدارية أو الفنية على تحقيق كفاءة التنظيم.

- Equal of Authority and responsibility توازن السلطة والمستولية والمستولية عندما يكلف الفرد ويتحمل واجبات ومستوليات معينة يجب أن يمنح هذا الفرد السلطات والصلاحيات الكافية التي تمكنه من أداء هذا العمل. ويجب وجود مساءلة أيضاً لمعرفة ما إذا كان هذا الفرد قد تجاوز في استخدام السلطة.
- ٥- تدرج السلطة Scalar Chain : يجب أن تتسلسل خطوط السلطة وتتساب من أعلى إلى أسفل بحيث تتسم بالدقة والوضوح والتحديد بما يدعم قدرة التنظيم على تحقيق الفعالية.
- 7- النطاق الضيق للإشراف والرقابة Span of Control: تؤكد النظرية الكلاسيكية على ضرورة تقليل عدد الأفراد المرؤوسين الدنين يسشرف عليهم رئيس واحد. ويرجع ذلك بشكل أساسى لاعتماد هذه النظرية على مبدأ التخصيص الدقيق:
- الكفاءة Efficiency : عندما يضع التنظيم أهداف فيجب ألا يسعى لتحقيقها بأى وسيلة ، وإنما يجب أن يلتزم عند رسمه للخطط والبرامج تحقيق الكفاءة التي تؤكد على تشغيل الموارد المتاحة بأفضل الطرق وبأقل التكاليف لزيادة الفوائد.
- ◄ وجدة الأمر Unily of Command : وتشير إلى ضرورة تلقى كل فرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط هو رئيسه المباشر منعاً للازدواج والتضارب في الاختصاصات.
- 9- وحدة التوجيه Unily of Direction : ويؤكد هذا المبدأ على الترام التنظيم بكامله العمل في ضوء هدف موحد بما يساعده على تحقيق فعالية التنظيم وجمع شمل جهوده وممارساته.

- ١٠ التنسيق Coordination : بجب تمارس أوجه النشاط في المنظمة بشكل متناسق بما يوحد الجهود ويوجهها في اتجاه تحقيق الأهداف العليا للمنظمة.
- 1 الآلية Mechanism : وتشير إلى عمل الننظيم بشكل تلقائي وآلي وآلي تتيجة تحديد الأهداف بدقة ووضح وبناء الهيكل التنظيمي الذي يحقق تلك الأهداف وإصدار الأوامر والتعليمات بشكل متسلسل منتظم محدد للسلطة والمسئولية.
- 1 / الفصل بين التنفيذ والاست شارة Fine and Start : تميل النظرية الكلاسيكية للأخذ بالأساس الوظيفي لتجميع أوجه النشاط باعتباره يساعد على الإنجاز وكفاءة الأداء نظر ً للتخصص في مجالات عمل معينة.

#### عبوب النظرية الكلاسيكية:

- ١- عدم الاهتمام بدراسة وتحليل الاختلافات الفردية بين العاملين.
- ۲- إهمال النواحى الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والتركيز على النواحى الاقتصادية بناء على افتراض جوهرى: أن الدافع الرئيسى للعمل هو دافع اقتصادى يتسم بالرشد.
- ٣- إهمال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات برغم أهمية ذلك في زيادة حماس الأفراد وتتمية ولائهم ورفع معنوياتهم تجاه العمل وبالتالي زيادة الانتاحية.
- ٤- النظر إلى التنظيم على أنه نظام مغلق يمكن التحكم في عناصره ومتغيراته المختلفة وهذا الافتراض مخالف للواقع والممارسة.
  - الفشل في تشجيع التنمية الذاتية للأفراد في المجالات التي تهم كل منهم.

النظرية الإنسانية (الكلاسيكية الجديدة ) Humanistic perspective

لقد كانت جهود مارى باركر فوليت وشيستر بارنارد مؤشرات مبكرة لتأكيد النظرية الإنسانية في الإدارة التي اهتمت ببحث ودراسة وتحليل السلوك الإنساني ، والحاجات ، والاتجاهات السائدة في مكان العمل هذا بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية ، وعمليات الجماعة. إن النظرية الإنسانية اهتمت ببيان السبل التي يمكن للمديرين إتباعها للتأثير في الاخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الدافعية والعلاقات الإنسانية. ويمكننا تناول مدرستين في سياق عرضنا للنظرية الإنسانية في الإدارة وهما : مدرسة الدافعية ودراسة الحاجات الإنسانية.

مدرسة العلاقات الإنسانية: The Human Relation Movement

اهتمت حركة العلاقات الإنسانية بدراسة عمل الأفراد داخل بيئة العمل ، إذ تم دراسة العاملين والمديرين في شكل مجموعات عمل متفاعلة ، فبدأت الدراسات المبكرة لبحث مدى رضاء الأفراد عن وظائفهم والجهود التي يمكن أن تبذلها الشركات لتحقيق جو العمل المناسب سعياً لتحقيق الأداء إلى ضرورة تشجيع المديرين لتحقيق التعاون والانسجام مع العمال هذا إلى جانب تنمية البيئة الاجتماعية الصحيحة في العمل ، وتدعيم جوانب الاهتمام بالأفراد وعلاقاتهم في العمل.

أسهم العديد من الرواد في تنمية مدرسة العلاقات الإنسانية كان من بينهم:

Hugo Munsterberg (۱۹۱۱ – ۱۸۲۳) هوجو مینستربر ج

عالم نفس ألماني قضى سنوات طويلة كأستاذ زائر في جامعة هارفارد، وفي عام ١٩١٣ نشر كتابه علم النفس والكفاءة في المصانع، وتتضمن أفكاراً

رائدة في مجال علم النفس الصناعي وحاول الربط فيما بين الإدارة العلمية والاتجاهات الإنسانية والسلوكية في الإدارة.

# Kurt Lewin (۱۹٤۷ − ۱۸۹۰) کورت لیون □

سعى كورت ليون لاختيار تأثير مختلف أنماط القيادة ، وكتب بصورة شاملة عن الجماعات. ولقد أكد على أهمية وجود فرق العمل الفعالة ، مع ضرورة وجود مديرين يتميزون بالقدرة على قيادة جماعات العمل بالشركة.

# ☐ ماری بارکز فولیت (۱۹۳۳ – ۱۸۲۸) Mary Parker Follett

كانت تعمل في مجال الفلسفة والعلوم السياسية ولقد مارست العمل في عدة مجالات منها علم النفس الاجتماعي والإدارة، وأكدت على مشاركة العاملين وتحديد الأهداف من خلال المديرين كما دعت إلى تخفيض درجات الصراع التنظيمي في المنشآت.

إن إسهامات قوليت مدخلها يركز على القيادة وأثرها على الأفراد بشكل أكبر من تركيزها على الأساليب الهندسية.

لقد تطرقت لموضوعات سابقة لعصرها ، تم التعرض لها في التسعينات تقصيلاً منها قضايا الأخلاقيات والقوة ، وكيف يؤثر القادة في الأفراد بما يؤدى لأفضل أداء.

# 🗆 شیستر برنارد (۱۹۸۱ – ۱۹۸۱) Chester I Barnard

عمل برنارد في القسم الاحصائي بشركة الاتصالات الأمريكية عام ١٩٢٧ بعد فشله في دراسة الاقتصاد في هارفارد.

وتعد الدراسات التي أجرها بارنارد حول مفهوم التنظيم غير الرسمي من أهم دراساته ، حيث أكد على أن التنظيم غير الرسمي يوجد في أي نتظيم

رسمى وتشتمل على الجماعات التى تشكل نتيجة العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، ودعى إلى أن يسعى التنظيم الرسمى لكسب هذه التنظيمات وتوجيهها لخدمة التنظيم.

وإسهاما آخر لبرنارد يعد من العناصر الجوهرية في التنظيم ذاك المتعلق بنظرية قبول السلطة ، حيث أن الأفراد يتلقون الأوامر والتعليمات ويلتزمون بها ما دامت تحقق لهم الفوائد والعوائد الإيجابية ، ولهذا فعلى المديرين أن يتسموا بالمهارة والقدرة لكسب ثقة المرؤوسين لأن قبولهم للسلطة هو المحرك الأساسي لنجاح التنظيم وتحقيق كفاءته.

جورج ألتون مايو (١٩٤٩ – ١٨٨٠) جورج ألتون مايو

يعد ألتون مايو رائد الاختبارات التجريبية في مجال السلوك الإنساني في . مواقع العمل.

فلقد قام مايو وفريق بحوث جامعة هارفارد بإدارة سلسلة من الاختبارات في مواقع هاثورن Hawthorne لشركة ويسترن البكتريك في ولاية البنوي، حيث بدأت التجارب عام ١٩٢٤ واستمرت لعدة سنوات.

ركزت التجربة الأولى على دراسة أثر تغير الإضاءة الطبيعية على الإنتاجية ، فقد افترض مايو أن هناك طريقة واحدة مثلى للوصول إلى الإنتاجية المنشودة. ولقد توصل فريق الباحثين إلى أن كل تغير في الإضاءة والإنارة بصورة أفضل يؤدى لزيادة الإنتاجية.

وتجربة أخرى أجريت للتعرف على أثر المكافات والحوافز على الإنتاجية ، وافترض مايو وزملاءه أن هناك نظاماً واحداً لتحفيز العاملين ، إلا أنهم قد توصلوا في هذا الصدد لنتبجة مؤداها أنه يمكن حفز العاملين تحت ظل نظم دفع وحفز متنوعة.

وأجريت تجربة أخرى لدراسة أثر جو العمل المعنوى على الإنتاجية وذلك عن طريق اختيار ست فتيات للعمل في موقع واحد وطلب منهم العمل في عنبر مستقل عن بقية العملات وأجريت التجربة وسجلت الملاحظات دون علمهان وثبين أن جو الصداقة والانسجام يخلق نوعاً من المسئولية الجماعية المحفارة على العمل.

وبصفة عامة فقد اهتم التون مايو وزملاءه بدراسة وتحليل العديد من المتغيرات لبحث المشكلات الإنسانية من خلال التجارب والتطبيقات بموقع هاوئورن بشركة ويسترن إليكتريك ، ومن أهم ما تم دراسته : أوقات الراحة ، مدى امتداد يوم العمل لتحديد ساعات العمل المناسبة ، الصحة العامة للعاملين، كمية النوم والغذاء التي يحتاجها العامل.

#### مدرسة الدافعية وبراسة الحاجات الإنسانية Human Need and Motivation

اهتمت تلك المدرسة بالتأكيد على دور حاجات الإنسان في التاثير على الأداء ، وذلك من خلال جهود العديد من العلماء قبل وبعد الحرب العالمية الثانية ،كان من ثمارها الدخول لمجال جديد في الدراسات الإدارية ذلك المتعلق بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior ويمكننا التقديم لذلك من خلال جهود كل من دوجلاس ماكجريجور وابراهام ماسلو.

# دوجلاس ماکریجور (۱۹۰۱ – ۱۹۰۱) Douglas Mc Gregor

درس ماكجريجور التحديات التى تواجه القادة من خال علاقاتهم بالمرؤوسين ولذلك اهتم بفكر المديرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بمدى الاعتماد على مرؤوسيهم كأفراد مسئولين وقادرين على العمل ومبتكرين.

لقد لمس ماكجريجور من خلال دراساته أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسئولين وكسولين ولا يحبون العمل ، وأطلق على ذلك نظريته المعروفة : "نظرية X" وعلى الجانب المعاكس وضع ماكجريجور "نظرية Y" التي تفترض أن الأفراد بصفة عامة يميلون لحب العمل وتحمل المسئولية.

ويوضح الجدول رقم (٢-١) الافتراضات التي قامت عليها كل من نظريتي " X, Y " لماكجريجور

# Abraham Maslow ( ۱۹۷۰ - ۱۹۰۸ ) ابراهام ماسلو

كان ماسلو عالم نفسي يعالج المرضى ، وقد لاحظ أن معظم مشكلات مرضاه تتبع عادة من عدم قدرتهم على إشباع حاجاتهم الشخصية. ومن ثم فقد بذل جهوداً كبيرة في دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية وسعي إلى ترتيبها في شكل متدرج اشتهر بعد ذلك بهرم ماسلو ، وقد بدأ بالحاجات الفسيولوجية شم حاجات الأمن ، ثم الحاجات الاجتماعية ، وحاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات ويوضح الشكل رقم (٢/٢) الحاجات الإنسانية كما رتبها ماسلو.

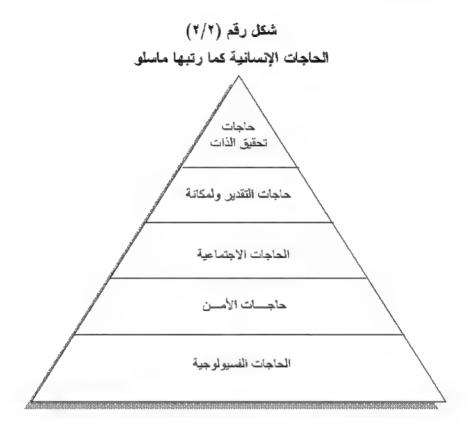
# جدول رقم (۲-۱) افتراضات ماکجریجور لکل من نظریتی " X,Y"

# □ الافتراضات التي قامت عليها نظرية " X "

- ١- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه ما أمكنهم نلك.
- ٢- يجب أن يجبر الأفراد على العمل ، ويتم مراقبتهم بدقه ، وتعطي لهم التعليمات والأوامر باستمرار ، بل قد يستمد الأمر لتهديدهم وذلك لدفعهم للأداء والإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.
- معظم الأفراد يميلون إلى تحاشى وتجنب المستولية وطموحهم قليل ويرغبون
   في تحقيق الأمان قبل أي شيء .
  - ٤- أن الحوافز المادية هي المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للعمل.
- أن معظم الأفراد غير مبدعين و لا مبتكرين و لا يمكنهم تشخيص وحل المشكلات التي تو اجههم في التنظيم.

#### □ الافتراضات التي قامت عليها نظرية "Y":

- ان بذل الجهود المادية والمعنوية شيء طبيعي كممارسة الإنسان للعب أو
   الراحة ، ولذا فإن غائبية الأفراد يحبون العمل والا يتجنبونه.
- ٧- أن الرقابة الخارجية والتهديد ليسو العناصر الوحيدة لبذل الجهد وتحقيق الإنتاجية ، بل أن هناك قدراً من الالتزام الذاتي لدى الأفراد بجانب الرقابة الذاتية التي تنفعهم لتحقيق الأهداف التي التزموا بها.
- ٣- يبدأ معظم الأفراد بالتعلم تحت الظروف العلاية ويستمر وينمو مع الدافعية
   والحفز ، ولذا فإنهم لا يقبلون المسئولية فقط وإنما يسعون للبحث عنها.
- ٤- لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصور ، والإبداع والابتكار لمواجهة وحل المشكلات التي تواجه التنظيم وليس ذلك محدود بفئة من الناس.
- أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً لا يستهان به بجانب الحوافز الماديــة لــدفع
   الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف.

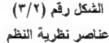


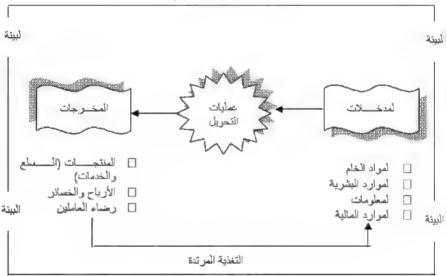
# : Contemporary Extensions النظريات الحديثة في الإدارة

بعد التعرض لكل من النظرية الكلاسيكية بفروضها وأبعادها ومختلف اتجاهاتها ، كذلك المدرسة الإنسانية والسلوكية والجهود التى بذلت من أجل تنمية وتأصيل مبادئها وأسسها ، نجد أنه من المقيد التعرض لبعض النظريات والمداخل التى أظهرتها ديناميات الجماعة وتطبيقات الإدارة المتشابكة والمتداخلة ، من بين هذه النظريات : نظرية النظم ، والمدخل الموقفي فى الإدارة والإدارة بالأهداف.

#### : Systems Theory نظرية النظم

يمثل النظام عدة عناصر متكاملة ومتفاعلة تعمل معاً لتحقيق هدف واحد. وتتمثل عناصر النظام في : المدخلات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية ، ثم تتم عليها عمليات التحويل والتشغيل المختلفة ، ويلي ذلك وجود مخرجات تدفع إلى البيئة الخارجية مرة أخرى. ويوضح الشكل رقم (٣/٢) عناصر نظرية النظم





ويتضح من الشكل رقم (٣/٢) أن هناك خمسة عناصر جوهرية تمثل النظام:

المدخلات: وهي المواد الخام، والمواد البشرية والمادية وما يتعلق بالبيانات والمعلومات التي تحتاجها المنظمة.

- حملیات التحویل والتشغیل: وتمثل العملیات الإداریة والفنیة والتكنولوجیا
   المستخدمة لتحویل المدخلات إلى مخرجات.
- ٣- المخرجات: وتشمل على المخرجات المختلفة للمنظمات والتي تتمثل في السلع والخدمات بصفة أساسية وتحقيق أهداف الملاك والعاملين.
- 3- التغذية المرتدة: وتعني التعرف على النتائج المحققة ومدي مسايرتها لما خطط له أثناء اختيار المدخلات. وإذا وجدت انحرافات في المخرجات تعاد دورة التشغيل من خلال التعديل في المدخلات المستخدمة.
- العوامل البيئية: تؤثر العوامل والمتغيرات البيئية على سير النظام ومدى
   تحقيقه لأهدافه ، وتتمثل أهمها في القوى الاجتماعية والاقتصادية
   والسياسية والثقافية والتكنولوجية ... وغيرها.

ويحتوى النظام الكلي على عده أنظمة فرعية Sub Systems يمثل كل نظام فرعي جزء رئيسي في حد ذاته يخدم الأنظمة الأخرى.

و لاشك أن أى تغيير فى أحد الأنظمة الفرعية سيؤثر على الأنظمة الأخرى، فالنظام الإدارى الكلي للمنظمة يتكون من عدة أنظمة فرعية أهمها النظام التسويقي ، والنظام الإنتاجي والنظام المالي ونظام الموارد البشرية.

ومن الجدير بالذكر أن الأنظمة قد تكون أنظمة مفتوحة Open System أو أنظمة مغلقة Closed System ، فالنظام المفتوح يتفاعل مع عناصر البيئة المختلفة في حين يفتقد النظام المغلق ذلك.

#### المدخل الموقفي Contingency View

نشأ المدخل الموقفي في الإدارة لما ترتب على النظريات الكلاسيكية والإنسانية من نتائج ، ويعتبر امتداد للمدخل الإنساني إلى حد ما إذ يعتمد على

قدرة المديرين على فهم المتغيرات الجوهرية لكل موقف على حده فيما يخص مشكلات التنظيم.

ويمكن القول أن المدخل الموقفي قد تأثر بمدخلين فرعيين هما: أسلوب الحالات والأسلوب العام والشامل. إذ أنه يبنى مدخل الحالات على أساس أن كل حالة تمثل وضعا فريدا وموقفا متميزاً عن غيره من المواقف. أما الأسلوب العام فيؤسس على أن هناك طريقة واحدة هي الأفضل ويجب اتباعها.

ويشير مدخل الموقف إلى أن استجابات المديرين عند دراستهم لمسكلات وقضايا التنظيم تعتمد على تحديدهم للظواهر الجوهرية لما يواجههم من مواقف كل حسب ظروفه ومتغيراته. ومن ثم فإن هذا المدخل يساعد في الوصول إلى ما يجب القيام به حيال موقف بذاته ، ولا يجب تعميم ذلك على المواقف الأخرى وأن تماثلت في بعض صفاتها مع هذا الموقف. وعندما يصل المديرين لدرجة مناسبة من التعلم والتجربة بما يساعدهم على تحديد وتحليل الأحداث الجوهرية وخصائص كل منها وآثارها التنظيمية ، يصحبحوا قادرين على مواجهتها ومعالجتها.

والمدخل الموقفي يفيد تلك الشركات التى تعيش فى بيئة معقدة وتتسم ظروفها بالتغير المستمر ، ولهذا يجب أن يراعي المديرين أنماط التكنولوجيا المتعددة ، والثقافة التنظيمية والقيم السائدة والإمكانات والموارد المتاحة وغيرها من خصائص التنظيم.

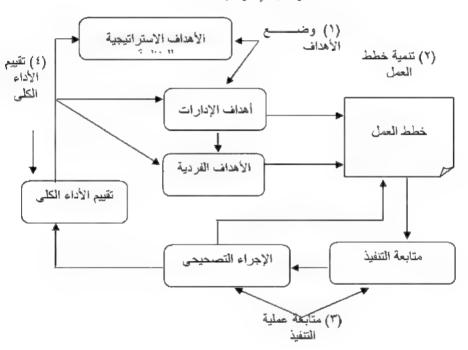
# (MBO) Management by objectives الإدارة بالأهداف

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف MBO من الأساليب الإدارية التى تهثم عند صياغة الأهداف بدراسة كافة الأراء وتحليلها سواء تعلق الأمر بما يراه المديرون أو ما يقترحه العاملين (المرؤوسين ) فى مختلف الإدارات والأقسام.

## مراحل الإدارة بالأهداف:

يمكن عرض مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على النحو المبين في الشكل رقم (٤/٢) كما يلى:

الشكل (٤/٢) مراحل الإدارة بالأهداف



وضع الأهداف: وثمثل هذه المرحلة أكثر المراحل صعوبة عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تشتمل على دراسة آراء العاملين في كافة المستويات، وتؤكد على ما يجب تحقيقه يومياً للإجابة عن النساؤل التالي:

# ما الذي يجب أن نحققه ونصل إليه ؟

فالهدف الجيد يجب أن يكون دقيقاً ، وواضحاً ، وواقعياً ويشتق منه معيار قياسه ، وله إطار زمنى محدد ، ويحدد المسئولية الخاصة به ، وسواء كانت الأهداف كمية أو نوعية فيجب أن تكون العوائد المتحققة قابلة للقياس، فالأهداف الكمية تحدد في إطار رقمي واضح مثل : 'يجب على رجل البيع أن يحصل على ٢١ عميل جديد خلال شهر ديسمبر " وتشمل الأهداف النوعية على وصف وبيان ما يجب تحقيقه ، مثل : "يجب على إدارة التسويق تخفيض شكاوى العملاء بتحسين خدمة العملاء خلال السنة القادمة ، إن الاشتراك فيما بين المرؤوسين ومشرفيهم واتفاقهم على الأهداف يمثل الركيزة الأساسية لأسلوب الإدارة بالأهداف حيث يضمن التزام الجميع وولائهم لتحقيق هذه الأهداف.

- ٣٠ تغمية خطط العمل: يجب تحديد خطط العمل الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف الموضوعية. وهنا نجد أن من الصرورى اشتراك الأفراد والإدارات والأقسام في مختلف المستويات في وضع تلك الخطط.
- ٣- متابعة عمليات التنفيذ: إن مراجعة مدى النقدم فى تنفيذ الخطط بمثل أهمية بالغة وذلك للتأكد من سير الخطط على النحو الصحيح. ويجب أن يسهم كل من المديرين و المرؤوسين فى ممارسة تلك العمليات ، فقد تـتم عمليات المراجعة كل ٣ أو ٦ أو تسع شعور على سبيل المثال وتـسمح هذه المراجعة بالوقوف على مدى تقدم العمل وسيره فى الاتجاه الصحيح.

٤- تقييم الأداء الكلي: تتمثل الخطوة الأخيرة في أسلوب الإدارة بالأهداف في إجراء عمليات التقييم الكلي للأداء بعناية للوقوف على مدي تحقيق الأهداف السنوية كل من الإدارات والأفراد.

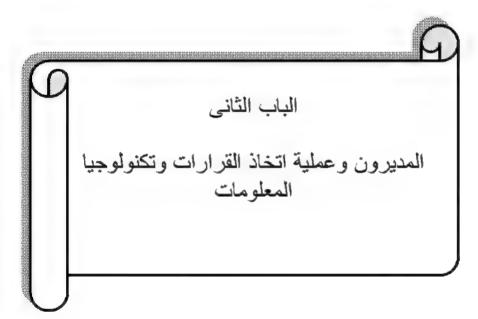
إن النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف أصبح يمثل الركيزة في نظم تقييم الأداء وتصميم نظم الأجور والمكافات.

#### فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف:

- ١- يقدم المديرين والمرؤوسين أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف التي ساهموا
   في وضعها وصياعتها.
  - ٣- يمكن تنمية وتحسين الأداء بشكل متكامل على كافة المستويات بالمنظمة.
    - ٣- تتحقق الدافعية والتحفيز الإيجابي للمرؤوسين.
- ٤- تحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف الإدارات وكذلك أهداف المنظمة.

#### مشكلات الإدارة بالأهداف:

- ١- التغير المستمر يعوق الإدارة بالأهداف من تحقيق فوائدها.
- ٢- لا يمكن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية في بيئة الأعمال التي تضم مرؤوسين
   ذوى كفاءة منخفضة.
- ٣- لا بجب أن بطبق هذا الأسلوب عند وضع الأهداف الاستراتيجية كما
   يطبق عند وضع الأهداف التشغيلية.
- ٤- تحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة عالية تستنفد الكثير من طاقة العاملين حتى يمكن الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها.



# الفصل الثالث ۞

المدير المعاصر وتحديات القرن الحادي العشرين

ع بقر اعتك لهذا الفصل ستصبح قادر اعلى معرفة:

- ه من هو المدير؟
- أدوار المديرين.
- التحديات التي تواجه المدير المعاصر.
- أيدلوجية مدير القرن الحادي والعشرين.
  - الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.

# μ

المدير هو الشخص المسئول عن إدارة مجموعة من الموارد البشرية بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهم بما يسهم في تحقق مجموعة الأهداف المرجوة بمراعاة الظروف والعوامل المحيطة.

ومن ذلك يتضح أن المدير هو الشخص الطبيعي الذي يوثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول ، وهذا يعني بالدرجة الأولى أنه ملتزم ذاتيا وليس ملزما خارجيا بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التي تيسر تحيق الأهداف ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية مزاج مجموعة الموارد المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال وموارد ، و أفراد ، وتحفيز ... الخ ، وما دامت الإدارة في جوهرها هي إدارة الناس ، فتنظيم العمل وتنسيق العلاقات والمعاملات و الإجراءات فيما بين البشر يعتبر البعد الثالث والهام في عمل المدير.

ويمكن القول أن المدير وهو يدير مجموعة الأنشطة والمهام بضع نصب عينيه مجموعة الأهداف الشخصية أو عينيه مجموعة الأهداف الشخصية أو أهداف منظمته التي يرجو مرءوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

إن المدير حتى بحقق ذلك يعمل من خلال مجموعة متكاملة من الوظائف تتمثل في: ١- وظيفة التخطيط. ٢-وظيفة التنظيم. ٣-وظيفة التوجيه القيادة ٤- وظيفة المتابعة والرقابة.

وهى وظائف متكاملة مترابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أو مكانية وإنما هى متلاحمة وإن نم تقسيمها وترتيبها فللأغراض البحثية فقط.

#### ويتناول هذا الفصل النقاط التالية:

- من هو المدير ؟
- أدوار المديرين.
- التحديات التي تواجه المدير المعاصر.
- أيدلوجية مدير القرن الحادي والعشرين.
  - الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري.

# من هـو المديـر ؟

المدير هو الشخص المسئول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية وبشرية ومعنوية)، لتحقيق مجموعة من الأهداف (التنظيمية والشخصية).

وبالتالي فالمدير يقوم على إحدى الوحدات الإدارية في أي مستوى من المستويات التنظيمية (إدارة عليا – إدارة وسطي – إدارة إشرافية) ويمارس أي من الأنشطة الإدارية المختلفة (مالية – تسويقية – فنية وإنتاجية – موارد بشرية – شراء وتخزين... وغيرها) وقد يحمل نفس الاسم فيقال مدير أو مدير عام أو مدير تنفيذي أو المدير المسئول أو...، وقد لا يكون كذلك وإنما تحت اسم آخر كرئيس القسم أو المراقب أو المشرف أو... الخ، فالأصل أنه يقوم بالعملية الإدارية ويتبعه مجموعة من الأفراد وهو مسئول عن تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية وتتوفر له بعض الموارد التي يعمل على مزجها معالتسير أداء الأنشطة والوصول إلى منتجات معينة.

وتتعدد أنماط المديرين بحسب العديد من التصنيفات التي يمكن الاعتماد عليها كأساس فإذا نظرنا إلى مكانتهم في الهيكل التنظيمي فسنجد رؤساء القطاعات ومديرو العموم وهم من أعضاء الإدارة العليا وغالبا ما يناط بهم القيام بعمليات الإدارة الإستراتيجية ، وهناك أيضا المديرون والمراقبون من أعضاء الإدارة الوسطي وغالبا ما يقومون بالأعمال الإدارية ، أما رؤساء الأقسام والمشرفون فهم من أعضاء الإدارة التنفيذية ويمارسون الأعمال التكتيكية.

ويوضح الجدول (٣-١) الأبعاد الجوهرية للتفرقة بين المدير الإستراتيجي والمدير التكتيكي:

جدول (٣-١) الأبعاد الجوهرية للتفرقة بين المدير الإستراتيجي والمدير التكتيكي

المدير التكتيكي		المدير الإستراتيجي	
يسعى للعمل على تنسيق الجهسود	•	يهتم بتحديد الفرص والتهديدات في	•
المبذولة من قبل المجموعات المختلفة ،		البينة ويضع الغايسات والأهسداف	
ويهتم بالأجل القصير.		طويلة الأجل للاستفادة منها.	
يتخذ القوارات التشغيلية والتكتيكية	•	يبحث عن المــوارد الإســـتراتيجية	•
المتعلقة بكيفية أداء العمل.		لتحقيق غايات التنظيم وتخصيص	
		تلك الموارد على الأهداف.	
يستخدم المهارات والوظائف في	•	يستخدم المهارات والوظائف في	•
مستويات الإدارة الوسطي والإدارة		مستوى الإدارة العليا.	
الإشرافية.			
يعتمد على التنبؤ الحدد بأرقام	•	يعتمد على إعمال الحنس والرؤية	•
والتحليل والمنطق.		والانطلاق الفكري	
يعسم بالكفاءة	•	يتسم الفعائية	•

كما تختلف أنماط المديرين تبعا الشخصياتهم وتخصصاتهم وأدوارهم في مواجهة المواقف والمشكلات ومناهج تفكيرهم في التصرف والممارسة.

ويختلف المدير عن الرئيس وكذلك يختلف عن القائد ، والمشرف ، فلكل منهم وظائفه وأدواره المتميزة ، ولذا لزم بيان مفهوم كل منها بشكل محدد وذلك على النحو التالي :

#### الرئيس:

شخص يتقلد منصب معين ، ويعتمد في إتمام أنشطته بشكل أساسي على السلطة الرسمية التي يكتسبها من موقعه التنفيذي وقدرته على الثواب ، وكذلك قدرته على العقاب.

#### القائد:

شخص يتم اختياره من قبل مجموعه من الأفراد ، وتقوم علمية القيدة أصلا على أساس القدرة على التأثير في الآخرين ، ويعتمد القائد في علاقته مع الآخرين على قوته المرجعية والشخصية والمعلوماتية وذلك بالإضافة إلى خبرته وقدوته لهم فيما يؤديه من أعمال أو يلتزم به من وعدو وعهدد ، ويوضح الجدول (٣-٢) القروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد :

#### المشرف:

- تطلق وظيفة مشرف على المستويات الإدارية أو الفنية الأولى ، حيث الاهتمام بالمستوى الأول أو الثاني من العاملين بالمنظمة
- بحتاج المشرف إلى العديد من القدرات والمهارات الإدارية والمسلوكية
   حتى يصبح فعالا في القيام بوظيفته
- إن فاعلية الإشراف تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرون
   يؤدون عملهم بكفاءة وفعالية عالية.

جدول (٣-٢) الفروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد

القائد		المدير	
التوجه المنتقبلي هو المسيطر على	•	التخطيط للأنشطة حسب المدة المقررة	•
فكره بشكل عام في ضوء (الرؤيـــة			
والوسالة )			
مسئول عن دراسة مستقبل المنظمـة	•	مسئول عن توجيــه الأفـــواد لحــــل	•
وتحقيقه بالشكل المرخوب.		المشكلات الروتينية.	
يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة لما	•	يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي.	<b>•</b>
سيكون عليه المستقبل بعد تقييم			
الوضع الحالي			
مستنير ولديه عمق في تحليل المـــوارد	•	بيروقراطي منظم.	•
وكيفيه الاستفادة منها بأقصى درجة.			
يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية.	•	يعتمد على القوة الرسمية والتنظيمية.	•
يبتكر الطرق والوسسانل التحفيزيـــة	•	ينفذ سياسات التحفيز الــــتي تــــضعها	•
المتاسبة.		المنظمة.	
يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلـــة	•	يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل	•
ويعمل على المزج بين الحدس والمنطق.		جوهري.	

ويوضح الجدول (٣-٣) أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير والمشرف :

جدول (٣-٣) أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير والمشرف

المشرف	المدير	م
يعمل على تحقيق الأهداف.	يضع الأهداف.	١
ينفذ الخطة.	अंतर्यते.	۲
يعمل على حل المشكلة عند حدوثها.	يتوقع ويتنبأ بالمشكلات.	٣
يستعين بالعاملين وفقا للحاجة إليهم.	يخطط لتعيين الوظائف الإشراقية.	٤
على دراية بمجال عمله.	على دراية بكافة الجالات الوظيفية.	٥
يمكن أن يحل محل المرؤوس.	لا يقوم بعمل من يتغيب.	٦
يقوم بعملية التدريب بنفسه.	يفوض للتدريب.	٧
يقوم بتوزيع الموارد.	يسعى لإيجاد موارد جديدة.	٨
يمثل المرؤوسين.	عثل النشأة.	4
يحتاج إلى معلومات من رئيسه المباشو.	يحتاج معلومات من المديوين.	1 -
يظل في إدارته.	يقضى الوقت مع زملانه المديرين	11
يسوى الحلافات ويتفساوض علسي	يسوى الخلافات ويتفاوض على مسستوى	١٣
مستوى الإدارة.	المنشأة.	
ليس لديه مهام رسمية.	يكلف ببعض المهام الرسمية الخاصة بالمنشأة.	١٣

# ماذا يفعل المديرون ؟ أدوار المديرين

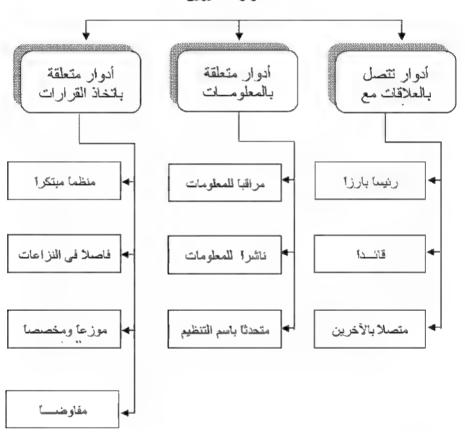
يمكن القول أن المدير يؤدى مجموعة الأنشطة والمهام ويضع نصب عينيه مجموعة " الأهداف " التي يرجو تحقيقها سواء ما يتعلق منها بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته أو أهداف مرؤوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال تحقيق مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

وحتى يمكن القول أن المدير يمارس عمله بكفاءة فعليه القيام بمجموعة الأنشطة الإدارية المتعددة والتي يمكن صياغتها في الأبعاد الجوهرية التالية:

- ١- أنشطة إدارة الموارد والتعامل مع البيئة: وتمثل إدارة الموارد واستخدامها بأفضل الطرق والأساليب أحد العناصر الجوهرية لقياس فعالية المدير عكذلك مراعاته لبيئة العمل داخل وخارج المنظمة ومراعاته لما يحيط بهما من ظروف ومتغيرات.
- ٢- أنشطة تنظيم وتنسيق العمل: يلتزم المدير في هذا الصدد بمسئولية ذات شقين يتعلق الأول منهما بتنظيم المهام المتعددة داخل الوحدة الإدارية، في حين يهتم الثاني بتنسيق المهام المتنوعة من خلال التعاون والتكامل مع الآخرين.
- ٣- أنشطة تتمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين: يقوم المديرين الأكفاء بالتطوير والتتمية الذاتية لأنفسهم كمديرين هذا بالإضافة إلى تطوير وتتمية قدرات ومهارات مرؤوسيهم.
- 3- أنشطة تبادل البيانات والمعلومات: إن عمل المدير لا يتصل بالالات والأدوات بل انصاله بالبيانات والمعلومات والاتصالات ولهذا فمن الضروري تتمية وتطوير هذا الجانب الهام والحيوي في عمل المديرين.
- ٥- أنشطة حفز العاملين وإدارة الصراع فيما بينهم: من بين ما تعنيه الإدارة الفعالة مدى اهتمام المدير بحفز مرؤوسيه فيقوم المدير بشحذ همم المرؤوسين وصقل جهودهم من أجل تحقيق أهداف وحدته الإدارية، ولهذا يقوم المدير الفعال بمعالجة وإدارة الصراعات التي تنشأ بين المرؤوسين و يعمل على زيادة دافعيتهم العمل.
- ٣- أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات: تهتم الإدارة الفعالة بكفاءة المدير في تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية في كافة نواحي عمله سواء مع متغيرات وظروف البيئة الداخلية أو الخارجية.

ولقد قدم هنرى مينتزبرج تقسيماً لأدوار المدير ، وقد صنف تلك الأدوار في مجموعات ثلاث على النحو المبين في الشكل رقم (١/٣)

الشكل رقم (١/٣)
أدوار المديرين



المصيدر

- Henry Mintzberg "The Manager's job Folklore and Fact, "Harvard Business Review, July - August, 1975.

# وقيما يلى نبذة عن كل دور من هذه الأدوار:

أولا : الأدوار المتعلقة بالعلاقات مع الأفراد :

يعتبر أساس هذه الأدوار المركز الرسمى الذى يشغله المدير وما يتطلبه هذا المركز من معاملات مع الأشخاص وعلاقات لابد منها لتيسير الأنشطة وسهولة الممارسات داخل المنظمة وتتكون هذه الأدوار من الأنواع التالية:

#### ١ - دور الرئاسة:

يمثل هذا الدور الرئيس في تمثيله للمنظمة أو الوحدة الإدارية التي يديرها من خلال السلطة الرسمية المحددة والمرسومة له. ويعد هذا الدور من أبرز الأدوار وأهمها في ترتبب الأولوية لآثاره المتعددة في مكانة المنظمة وبقائها ونموها ويمارس على كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – والإدارة التنفيذية) وهو الذي يمهد للقيام بالأدوار الأخرى للمديرين.

#### ٢ - دور القيادة:

ويهتم هذا الدور بالقدرة على التأثير في الآخرين من خلال ممارسات التوجيه والإرشاد والتنسيق ورسم العلاقات الواضحة بين المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة. ويدخل في هذا النطاق تحفيز المرؤوسين ، وتوجيه السلوك والتصرف وتشجيع وتدعيم التصرفات الجيدة للمرؤوسين بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وبطبيعة الحال برتبط هذا الدور بالقادة في جميع المستويات التنظيمية تبعاً لمهام وواجبات كل مدير في كل مستوى.

# ٣ - دور الاتصالات وتدعيم العلاقات بالآخرين:

يرتبط المديرين في جميع المستويات بمجموعات متعددة من الأفراد والفرق وجماعات العمل ، وتتضح أهمية دور المديرين فيما يتعلق بالاتصال نظراً

لنعدد علاقاتهم مع الموردين والممدين ، وضرورة تسيق معاملاتهم مع جماعات العمل ، والسعى لتحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الجهود لتأكيد فعالية الإنجاز.

فالمديرين في مستوى الإدارة العليا يهتمون اهتماماً بالغاً بالعلاقات مع البيئة الخارجية بصورة أكثر من اهتمام المديرين في المستويات التنفيذية ، وتستمل تلك العلاقات الاتصال مع الوكالات والهيئات الحكومية ، والمنافسين، والعملاء والجماعات ذات المصلحة كجمعيات المحافظة على البيئة من التلوث وجمعيات حماية المستهلك... وغيرها ، أما المديرين في المستويات التنفيذية فاهتمامهم الأساسي ينصب على البيئة الداخلية لتنسيق أداء مختلف الأنشطة مع مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة.

#### ثانياً : الأدوار المتعلقة بالمعلومات :

تعد الإدارة قنوات الاتصال المختلفة بغية الحصول على المعلومات وإمداد الإدارات بها حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة. ويرى مينتزبرج أن أدوار المديرين فيما يتعلق بالمعلومات تنقسم إلى :

#### ١ - دور مراقبة المعلومات :

يراقب المديرون الأنشطة ، ويطلبون المعلومات ويجمعون البيانات ويلاحظون سلوك وتصرفات المرؤوسين ويسهم كل ذلك في إعداد البيانات والمعلومات بالشكل الذي يمكن من اتخاذ القرارات لتحسين الأداء التنظيمي ويقوم المديرون في هذا الصدد باستقبال وتنقية المعلومات واستخدامها بشكل فعال وقت الحاجة إليها ويعتمد ذلك على تقييم المعلومات وتسجيلها وحفظها لاستخدامها عند الحاجة.

#### ٢ - دور ناشر المعلومات :

ويعبر هذا الدور عن قدرة المدير على نشر وتوزيع البيانات والمعلومات بين المرؤوسين والأطراف الأخرى في المنظمة ، ويراعى المدير عند قيامه بهذا الدور مدى سرية المعلومات والوقت المطلوب فيه والأطراف التي يهمها الحصول على المعلومات.

#### ٣- دور المتحدث باسم المنظمة:

يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المديرين والخاص بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة ، وطبيعى أن نجد أن الإدارة العليا تمارس هذا الدور بشكل أكبر وأكثر أهمية من ممارسة الإدارة في المستويات التنفيذية.

ودور المتحدث متاح أمام المديرين في كافة المستويات التنظيمية وإن تباينت الأهمية النسبية لممارسته ، ولا يقف هذا الدور على مديرى العلاقات العامة ، وإنما يتضح ذلك على سبيل المثال في سياسات السشركة الخاصة بالمنافسين والموردين وفلسفتها الاستثمارية ودورها البيئي والتزاماتها لتحقيق الأمن والسلامة مع الجهات الخارجية.

## ثالثًا: الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات

يقوم المدير بالحصول على المعلومات وتوفيرها من أجل اتخاذ القرارات التى تساعده فى تحقيق الأهداف التنظيمية فى مجالاتها المختلفة. ولقد حدد مينتزبرج أربعة أدوار للمدير كمتخذ قرارات تتمثل فيما يلى:

#### ١ - دور المنظم والمبتكر:

يلعب المدير دوراً محورياً يتعلق بالتصميم والتعبير والإعداد والتجديد وذلك للمنظمة ككل أو لبعض أنشطتها أو منتجاتها ، وتزداد أهمية هذا الدور في المنظمة ككل أو لبعض الاهتمام بالابتكار في المنتجات التي تقدمها المنظمة والسعي لغزو أسواق جديدة والعمل في بيئة يحكمها عدم التأكد والمخاطرة ، أن الدور الملقى على المدير في هذا الصدد يتطلب منه قدراً وافراً من الإبداع والابتكار لاستمرار المنظمة وبقائها في السوق ، والمحافظة على نموها ، ومن ثم بحث وتحليل علاقاتها بالمنافسين والمنتجات والأسواق والعملاء.

# ٢ - دور مواجهة المشكلات والفصل في المنازعات

يتحمل المديرون مستولية تحليل ومعالجة المشكلات والمواقف التى تحدث في إدارتهم سواء كانت مشكلات رونينية متكررة أو تتصف بعدم التكرار والفجائية ، مثل الإضرابات التى يقوم بها العمال أو المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الموردين أو العملاء أو المنافسين.

وليس مطلوباً من المديرين أن يتوقعوا كافة المشكلات والالتزامات والخلافات وكافة أنواع الصراع وإعداد الحلول المتكاملة بها. وإنما على الأقل الاستعداد والمبادرة للتعامل معها واتخاذ القرار المناسب خاصة وأن هناك العديد من العوامل المؤثرة التي لا يمكن التحكم فيها.

ويهتم هذا الدور بقدرة المدير على تشخيص المشكلات وتحديد مواطن الصراع والنزاع والسعى لإيجاد الحلول المناسبة لها مستعيناً في ذلك بأدواره الأخرى المتعلقة بالمعلومات والتنظيم والابتكار وغيرها.

#### ٣- دور توزيع وتخصص الموارد:

يهتم هذا الدور بالربط بين وظيفتى التخطيط والتنظيم ، حيث بخطط المديرين لتحقيق الأهداف. ويخصصون الموارد تبعاً لذلك ، وفى معظم الأحيان لن تتوافر الموارد الخاصة بالوقت ، والمال ، والموارد ، والأفراد بالكم والكيف الذي يقود للمتوقع من الأهداف ، ولهذا تبدوا أهمية هذا الدور للمديرين إذ تظهر هنا مدى قدرة المدير على توزيع وتخصيص الموارد بحسب توافرها وكفايتها على المجالات المختلفة ، وتبدوا مدى كفايته ومهارته فى الاستخدام الكفء والفعال لتلك الموارد بحسب الأنشطة والزمن لخدمة تحقيق الأهداف المنشودة.

#### ٤ - دور المفاوض:

يمتد دور المدير كمفاوض إلى العديد من الأنشطة ولا يقف عند مدير بذاته أو وظيفة بعينها ، إن المدير وهو يمارس نشاطه ويخصص موارده المتاحة غالباً ما يصطدم بتعارض الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها.

يتعلق هذا الدور بالعمليات والمعاملات التي يحدث فيها الخلاف بين الأفراد والجماعات ، ويغطى العديد من الأنشطة فعلى سبيل المثال مدير المستريات يفاوض من أجل الأسعار وشروط التسليم والجودة.. وخيرها ، ومدير المسوارد البشرية يفاوض للحصول على أفضل الكفاءات ويفاوض من أجل الأجور والحوافز وظروف العمل ، ويفاوض مدير التسويق فيما يتعلق بالمبيعات والأسعار وطرق التوزيع ... وهكذا.

# التحديات التى تواجه المدير المعاصر

هناك عدداً من التحديات التى تواجه الإدارة فى بدايات القرن الحادى والعشرين ، ويجب على المديرين أن يهتموا بدراستها وتحليلها والاستفادة من إيجابياتها وتحجيم سلبياتها أو تفاديها وتقليل آثارها. ولن يجد ى الإدارة التهرب منها أو محاولة تحاشيها لأنها واقعة لا محالة ، ولابد من مواجهتها ، ومن بين تلك التحديات :

# (١) العولمــة:

إحدى التحديات بالغة الأهمية التي تواجه المدير في القرن الحادى والعشرين ، الضغوط الناتجة عن العولمة رغم أنه لا يوجد تعريف مقبول للعولمة ولكننا يمكننا تتاول هذا المصطلح من خلال الأبعاد التالية :

- العولمة تشير إلى اعتبار العالم كله قرية صغيرة ، بمعنى أن كل الأحداث الدائرة في القرية يعلمها جميع أفر ادها وبصورة سريعة.
- العولمة تعنى توحيد منهجية الفكر والتصرف في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى المجالات السياسية.
- العولمة لها مؤيدوها بحججهم ومبرراتهم ولها أيضاً مناهضوها ومنتقدوها ليس في الدول النامية فقط وإنما في الدول المتقدمة مثل فرنسا وحثى في أمريكا ذاتها.
- العولمة ظهرت في شكل اندماجات وتكتلات وأحزاب واتحادات أمريكية وأوربية وأسيوية ، كل ذلك يمثل ضغوطاً على المنظمات لكي تتنافس على المستوى العالمي وحتى المنظمات الصغيرة من المحتمل أن تصبح عالمية طالما هي قادرة على تكوين الاتحادات والمواثيق والمشاركات.

- تخلق العولمة: "عالم بلا حدود" فلقد عكست العولمة امال ورغبات وعادات الشراء بالنسبة للمستهلك، فالمستهلك أصبح الآن أكثر معرفة وعلماً وقدرة وأكثر تتوعاً في احتياجاته ورغباته وفي نفس الوقت ويتميز بسوعي ودراية أكبر تجاه المنتجات والأسواق المختلفة.
- تعد المعلومات وتقنية الاتصالات من بين العوامل التي دعمت الاتجاه نحو العولمة ، حيث اجتاحت المعلومات والموارد والمنتجات الدول المتخلفة.
- إن تأثير العولمة على المنظمات يدفع المديرين لتدعيم مركز منظماتهم التنافسي ويحفزهم لانتهاز الفرص الاستراتيجية المتاحة وبناء الهياكل التنظيمية المواكبة لمنظلبات اللامركزية ، ويؤكد لهم استمرار دراسة وتحليل منتجاتهم ورغبات عملائهم.

## (٢) الجودة:

أصبحت الجودة من العناصر ذات الأهمية البائغة التي تمكن المنظمات من الحفاظ على مراكزها القيادية في الصناعة ، ولذا تعمد الشركات التي تدار بالجودة إلى تقييم منتجاتها في جميع المراحل قبل إنتاجها وتسليمها للعميل ولهذا فلقد اهتم الفكر الحديث بإدارة الجودة الشاملة MP والتي يعرفها البعض بأنها الشكل المتكامل لأعمال المنظمة التي يبني على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبنولة من جميع الإدارات وتركز إدارة الجودة الشاملة على الأبعاد الأساسية التالية: أ- اهتمامات العاملين ، ب- التركيز على العمليات بالإضافة إلى النتائج أيضاً على الحقائق عند اتخاذ القرارات ، و التغذية المرتدة

## (٣) التحديدات الاجتماعية:

تواجه المنظمات الكثير من التحديات الاجتماعية ، ومن بين تلك التحديات :

أ التغيرات الديمجرافية لقوة العمل ، ب- التغير فــى هيكــل القطاعــات
الاقتصادية للدولة ، جــ- إزالة فجوة المهارات ، د- التغير في قيم وأخلاقيات
العاملين ، هــ- التغيرات التشريعية والقــضائية وتغيــر العــرف والتقاليــد والاعتبارات الأخلاقية.

# (٤) تحديدات نظم الأداء المتميز في العمل:

أدت التغيرات السريعة المتلاحقة التي تواجهها المنظمات إلى حدوث تقبل العاملين للعديد من التحديات والتغيرات تزداد درجة إلحاحها لتحقيق الأداء المتميز في العمل ومن بين تلك التحديات: أ- التغير في أدوار قوة العمل ومنطبات المهارة، ب- التغير في طبيعة العمل الإداري، ج- التغير في هيكل المنظمة، د- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنظام المعلومات الإداري، هـ- تغير طبيعة المسار الوظيفي

# (٥) زيادة رغبة العاملين في المشاركة:

تزايدت ضغوط العاملين ومناداتهم بضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات نتيجة زيادة قدراتهم وتعليمهم وخبراتهم وممارستهم، وإن كان هناك نوعا من العاملين يتسم بالخبرة والمعرفة وسداد الرأى فهو حقاً يستحق أن تتاح لله الفرصة للمشاركة في الإدارة واتخاذ القرار فنجاح الإدارة يتطلب جهود أكثر من مستوى من مستويات الإدارة مما يفرض على المديرين اكتساب مهارات الحوار والمناقشة والتقاوض ، وإدارة الصراع ونزاعات العمل ، ومهارات الإنصات والتعرف على ما يدور بخلد مرؤوسيهم وإدارة التغيير والتطوير ، والعمل بمنتهى الاستقامة والنزاهة وطهارة اليد والذمة.

وحتى تتجح عملية مشاركة العاملين فلابد من الاطمئنان إلى توفير المعلومات والمهارات والأفكار التى تجعل مشاركتهم لها قيمة ، وعلى المديرين تتمية مهارات واتجاهات مرؤوسيهم نحو المشاركة الفعالة وذلك بخلق نوع من الثقة وإمدادهم بالنتائج الإيجابية لمجهودات المشاركة.

# (٦) زيادة معدلات التغيير في مجال نشاط المنظمات :

من بين التحديات التى تواجه منظمات الأعمال ذلك التغير الهائل والمتزايد فى تلك البيئة غير المستقرة لدرجة دعت البعض إلى القول: إذا أراد المديرون أن تبقى منظماتهم وتنمو فيجب أن يكونوا زعماء للتغيير ويجب أن يصبحوا أكثر إبداعا ومرونة وإلا ستنقرض منظماتهم وتموت.

ولتحقيق ذلك يصبح لزاماً تنمية الفكر الإستراتيجي والإبداعي لدى المديرين، كما يجب أن تتحظم أصنام الماضى وآثاره السلبية ، بالإضافة إلى ضرورة صياغة الرؤى الاستراتيجية التى تحفز الأفراد ، هذا بجانب مراعاة عامل التوقيت السريع ، إن قصر دورة حياة المنتجات وزيادة التغير واضطراب البيئة يتطلب من المديرين تنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو التغيير ودراسة وتحليل مخاطر القرارات المتخذة. ومن بين التغيرات المحيطة بالمنظمات في البيئة المعاصرة ما يلي : أ حدم استقرارا أسعار الطاقة ، ب الثورة التكنولوجية ، ج زيادة معدلات التبادل بين دول العالم ، د زيادة معدلات التضخم وعدم استقرار الأسعار ، و الاضطرابات السياسية في العديد من الدول ، ز زيادة معدلات التغيير في المنتج و دخول منتجات جديدة ، ح التغيرات في تركيب الأسرة.

# (٧) كثرة الضغوط الخارجية على العاملين:

يواجه العاملون الآن مستويات متعددة من الضغوط الشخصية مما يعكس المشاكل الاجتماعية والاقتصادية المؤثرة ومنها انخفاض دخل الأسرة ، عمل الأم خارج المئزل لساعات طويلة ، ارتفاع معدلات الطلاق ، تغييرات في حجم وهيكل الأسرة – الحوادث والجريمة... ، وهذه المشاكل وغيرها تهدد الاستقرار النفسي والعاطفي لكل المشاركين في المنظمة ، وإن كان مديروا الأمس لا يهتمون بهذه المشكلات ولا يعيرونها القدر الكافي من الدراسة ، إلا أنهم الآن يجب أن يدركوا أن العامل وهو يدخل المنظمة من البوابة الأمامية لا يترك خلفه مشاكله العاطفية والنفسية غير المرغوبة ، وأن تلك الصغوط أصبحت تمثل واحدة من أسرع أمراض المهنة نمواً مما يصعف الموظف وينهك طاقته وقوته ، وبالتالي يظهر الإنتاج بمستويات غير مقبولة.

كل ما سبق يتطلب من المديرين ضرورة التدخل لتخفيف أشر الصغوط المؤثرة سلبياً على العاملين ويتحقق ذلك إذا استطاع المدير تتمية المهارات الخاصة بالتعرف على احتياجات العاملين ومساعدتهم في ثقليل الضغوط غير المرغوبة.

#### (٨) عصر المعلومات:

أطلق على الفترات الأخيرة التي نعيشها مصطلح " عصر المعلومات " أن المديرين على كافة المستويات يمكنهم الآن الوصول إلى مجال أوسع من البيانات و المعلومات أكثر من ذي قبل وذلك عن أنفسهم ومنظماتهم و البيئة المحيطة بالمنظمة والعملاء والمنافسين ، وتتسم هذه البيانات والمعلومات بالأهمية والدقة والكفاءة ، والاعتمادية لاتخاذ القرارات بناء عليها. أيضا فقد زادت سرعة نقل المعلومة بدرجة كبيرة مع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

إن المديرين الذين يرغبون فى الاستمرار عليهم البحث عن المعلومات باستمرار وضرورة توفيرها بالدقة اللازمة وذلك فيما يتعلق بالعديد من الموضوعات من بينها:

- البيانات والمعلومات عن بيئة المنظمة وعناصرها و آثارها المختلفة.
- الهبكل التنظيمي والمعابير والمقابيس والسياسات الخاصة بالمنظمة.
- الاحتياجات الشخصية للعاملين وأهدافهم وقيمهم ونقاط القوة والضعف لديهم
  - الاستراتيجيات والرسالة والأهداف التنظيمية والشخصية.

وبصفة عامة يمكننا أن نهمس فى أذن مديرى المستقبل عليكم بتعلم مهارة إدارة البيانات حتى يمكن الاستفادة منها وتحويلها لمعلومات واستخدامها فى القرارات المناسبة ويتطلب هذا تتمية مهارات جمع البيانات واستكمالها وتبويبها وتسجيلها وتحليلها لحل المشكلات واثخاذ القرار.

هذا بالإضافة إلى ضرورة تنمية المهارات بنفس الدرجة الستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة المتعلقة بالاستفادة من تلك المعلومات.

# (٩) بزوغ عصر المعرفة:

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلف أ إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الأساسي في تلك العصور وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تتمية بالمجتمع، وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأسس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة الذي يتمتع بها الإنسان أو المنطقة أو الدولة، فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة، وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتتميتها، وارتقاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى الاشتغال بها Knowledge Workers خاصة في صناعات الخدمات التي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين النائج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصاديا وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تتمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة، ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة، وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقديم الحقيقي، كما تبينت الإدارة كذلك أهمية التمييز بين المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأثيم من مصادر بينة خارجية عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غني لإحداهما عن الأخرى وحيث يحدث التقديم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين عن الأخرى وحيث يحدث التقديم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل، وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبني عليه فلسفة وتقنيات الإدارة الإستراتيجية ، وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأسس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها :

- التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة وإعمال
   قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والنميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.
- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه
   وعدم الانحصار في داخل المنطقة.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسوق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكاة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنطقة الواحدة وفيما
   بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صياغته.

- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء
   في السوق.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق
   في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.
- استثمار و إدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار
   الساعة و التحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.
- تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكرى يعهم ثقافة المنطقة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعتبر عما يرضى العملاء.
- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنطقة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنطقة.
- ا استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء تنافسية عالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الأخربين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.
- المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنطقة الواحدة.
- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.

- الإيمان بمنطق العمل المتزامن Concurrent بديلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع Sequential والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.
- الابتكار و التجديد و التنويع و تشجيع المبتكرين و إدماج الابتكار في نسيج العمل و آليات التنظيم عملاً بمبدأ "الابتكار أو الفناء" Evaporate
- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع و الابتكار والتطوير لدي الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين Coaches
   وليسوا رؤساء ومسيطرين.
- ا إنباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسسارة، وتأكيد طبيعة القسادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال وليس موظفين.
- دمج الملاك Owners مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنطقة Stakeholders في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنطقة في النجاح والبقاء.
- إدماج فلسفة بناء وتتمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثورة الأساسية للشركة وإتباع أفكار التمكين Empowerment وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتيــة الإدارة Self-Managed Teams.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية Knowledge- Based ذات القيمة المضافة الأعلى و التخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي و إسنادها إلـــى

جهات خارجية Outsourcing والعمل على تعظيم القيمة المضافة . Value Added Maximization.

- الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري،
   وتنمية البحوث والتطوير Research & Development باعتبارها أسس
   بناء القدرات التنافسية وتحقيق النميز والتقوق.
- اعتبار الهباكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافها في ذاتها، ومن شم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.
- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقيع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.
- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

# أيدلوجية مدير القرن الحادي والعشرين

حتى بنجز المدبرون بكفاءة في بيئة متغيرة ، فإنه من الضروري أن يعتنقوا فلسفة معينة تؤسس على عدة أبعاد جوهرية تعمق المسئولية وتثير الدوافع للإدارة الفعالة ، ومن أهم الأبعاد التي تمثل فلسفة مديري القرن الحادي والعشرين :

### ١ - بناء الرؤية الواضحة كقوة دافعة:

يجب على المديرين أن يتسموا بالفراسة التي تمثل النظرة الثاقبة لوضع المنظمة في المستقبل ، لأن بناء الرؤية Vision يعمل على إمداد كل أعضاء المنظمة بالطاقة اللازمة للعمل وهي تدفع المرؤوسين وتحفزهم لغد أفضل وتوضح للآخرين كيف سيكون حال المنظمة في المستقبل.

وحتى تكون للرؤية درجة التأثير المطلوبة فيجب على المديرين التركيــز عليها كمصدر للقوة من خلال معرفة البيئة بمنظماتهم وقيمهم وشكل المــستقبل الذي يتمنوه ، وأن يكونوا قادرين على ترجمة أفكارهم الشخصية وغاياتهم إلى رسائل يمكن فهمها ، ومن ثم يجب أن يقتنع المدير تماماً برؤيته وأن يسعى إلى توصيلها للأخرين حتى تصبح قوة واقعة ومحركة. هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يكون للرؤية مضمون وجوهر بدونه لا يمكن فهم هذه الرؤية وتوصيلها إلى الآخرين ومن بين سمات الرؤية الذي يتقبلها المرؤوسين :

- أن تدفعهم للعمل بكفاءة حتى إذا كانت الظروف صعبة.
- خلق جو عمل بساعد على تحقيق غايات طموحه تختلف عن غايات الأمس.
  - أن تحفزهم لتطوير وتتمية مهاراتهم بما يدعم نجاحهم مستقبلاً
    - الاستمرار على الدرب لتحقيق الغايات المطلوبة.

# ٢ - تقبل التحدى والرغبة في النجاح:

يجب أن تبحث المنظمة عن أشخاص يبحثون عن إقامة علاقة طويلة الأجل معها ، لديهم رغبة للنجاح داخل بيئة تلك المنظمة ، مما يوثر على تدعيم دو افعهم ويناء أهدافهم لتحقيق احتياجاتهم الداخلية ويقوى عزيمتهم لتقبل التحديات ومواجهتها. في نفس الوقت نجد أنه من المهم أن تعمل إدارة المنظمة

على خلق بيئة تساعد العاملين على النجاح وتحقيق الأهداف، ومن ثم يستمكن المديرين من تحقيق الأهداف على المدى البعيد لاستمرار القوة المرغوبة والاتجاهات السلوكية الإيجابية لدى الأفراد، وعند العمل في بيئة لا تتوفر فيها هذه الظروف فلا عجب أن نجد انسحابا بدنيا ونفسياً للعاملين من هذه البيئة للعاملين أو حتى المديرين.

### ٣- الإيمان بضرورة الاختلافات بين الأفراد:

يرتبط نجاح كل فرد فى المنظمة بدرجة إشباع نتائجه لدوافعه وحاجاته الداخلية ، وتعكس حاجات الفرد شخصيته ، وتؤثر بالتالى على نوع البيئة المفضلة لدى الأفراد ومستوى إشباعهم.

وهناك تقسيمات متعددة للشخصية ، يهم المدير الناجح أن يجد لديه مختف الأنماط والفئات منها حتى يضمن التكامل والنفاعل فيما بينها فينعكس ذلك على تحقيق الأهداف.

ومن بين تلك التقسيمات والتي تسهم في مهمة الاختلافات بين الأفراد ، ذلك التقسيم :

- أ- أفراد يعرفون نطاق سيطرتهم بوضوح.
- ب- أفرد يريدون الإنجاز ويسعون لتحقيق النتائج.
  - ج- أفراد ميكيافليين (يتسمون بالخداع والدهاء).
  - د- أفراد مغامرون (لديهم رغبة في المغامرة).
    - هــ أفراد ذوى نفوذ (محبى السلطة والمكانة).

والإدارة ذات الكفاءة العالبة ليس عليها فقط أن تأخذ في الاعتبار الفروق الشخصية بين الأفراد ، ولكن عليها أيضاً خلق المناخ الذي يحتويهم ويتكيفوا معه ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال مهارات وقدرات المديرين.

### ٤ - التدريب والتنمية سبيل النجاح على المدى الطويل:

إن النجاح الإداري يضع في اعتباره التغييرات البيئية أثرها على أداء بعض المرؤوسين ، فقد تؤدى إلى جعل بعض المرؤوسين غير قادرين على الإنجاز عند مستوى مرضى ومقبول ، وإذا حدث هذا فإنه يجب على المدير:

- أ- تحديد مشكلة هؤلاء المرؤوسين وتشخيصها بدقة.
- ب- اتخاذ القرار بالحل المناسب لتغيير إنتاجية هذا المرؤوس.

ويجب أن يضع المدير في اعتباره أن تغيير المرؤوس وتحسين إنتاجيته قد لا يحدث من مرة واحدة ، وإنما عليه المثابرة في عمليات التعليم والتدريب والتنمية وتنظيم العلاقات. قد يتطلب الأمر من المدير أن يعد برنامجاً متكاملاً لإحداث التطوير الإضافي للحصول على الإنجاز الفعال من المرؤوسين.

#### ٥ - الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية:

يسعى المدير إلى خلق ثقافة تنظيمية تمثل ثلث الأسس والمرتكزات والقيم الإيجابية ، وتهتم بعوامل الانتماء والالتزام والتعاون والنقد البناء والجودة العلمية في الإنتاج والعلاقات ودراسات البيئة داخلياً وخارجياً وتنمية الموارد المتاحة والحفاظ على الوقت والجهد والتكلفة.

# ٣ - نجاح المرؤوسين في الأداء هو نجاح مديرهم:

حتى ينجح المديرين يجب أن يحرروا أنفسهم من عب القيام بعمل مرؤوسيهم. وعندئذ عليهم الارتقاء بمستوى منظماتهم وذلك من خلال تدريب وتنمية مرؤوسيهم ، ومناقشتهم في الأداء ومراقبة نثائج أعمالهم وتلصرفاتهم ، ومن ثم ينصب الاهتمام على حسن تعليمهم وتوجيهم بما يؤدى لزيادة احتمال إنجاز المرؤوسين للأعمال المطلوبة منهم بمستوى عال ، ولذا يجب أن يصع المدير تصب عينيه في هذا الصدد :

- أ- الحرص على تنمية مرؤوسيه ومديد العون لهم بصورة مستمرة.
- ب-الاهتمام بدراسة المشكلات التي يسببها المرؤوسين كاهتمامه بالمشكلات التي يسببها له رئيسه.
  - ج- التقويض الفعال للسلطة لهؤلاء المرؤوسين بمراعاة أبعاد وعناصر عملية التقويض الناجح.

#### ٧- التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات:

لا مفر أمام المدير من المعلومات وتكنولوجيا استخدامها ويفرض هذا على المدير ضرورة التعرف على أنماط تكنولوجيا المعلومات ومحددات استخدامها لأنها سندعم موقفهم في مواجهة المناقشة والتعامل مع العسوق واستمرارية الحفاظ على الجودة مع تخفيض الأعباء والتكاليف وزيادة الإنتاجية.

### ٨ - مراعاة الإطار السلوكي الذي يعمل فيه المدير:

تحدد المعايير الاجتماعية ، والاتحادات ومجموعات النشاط والإدارة العليا، والرئيس المباشر ، والزملاء والمرؤوسين ... إطاراً سلوكياً للمدير داخل أي مركز تنظيمي ، إن اتساع أو ضيق المجال المتاح أمام المدير للتصرف

والانطلاق يتوقف على ظروف الموقف ومدى خبرة الإدارة ، وتأثيرات سجل الماضي ، وعلى المدير أن يتدبر جيداً العوامل المؤثرة على الإطار المحدد لسلوكه ودراستها وتحليل أثر كل منها والقدرة على التكيف معها.

### ٩- الاهتمام بأثر الظروف الموقفية عن اتخاذ القرارات:

يجب على المديرين أن يدرسوا ويحللوا كافة العناصر البيئية للحصول على المعلومات واتخاذ القرارات بحل المشكلات وتنظيم طرق التصرف بناء على ربط الحقائق المتعلقة بالموضوع مع الأهداف الشخصية والنظريات الموقفية.

على سبيل المثال عندما يريد المدير تحديد نوع القيادة المطلوب في موقف معين فيجب عليه جمع المعلومات عن : قدرة مرؤوسيه ورعايتهم في العمل والإنجاز ، ونتائج الفشل المتوقعة والأمال المعقودة... الخ وبعد ذلك يتم تحديد نوع القيادة المناسب سواء قيادة استبدادية أو بالمشاركة ، إن الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ، المناقشة – أو اتخاذ القرارات أحادية الجانب ، ذات المجال الضيق أو الواسع... الخ كل ذلك يعتمد على ظروف الموقف.

### ١٠ تدعيم العلاقة مع المرؤوسين:

إن نجاح الإدارة يتطلب قدرات إدارية وفنية وإلى جانب ذلك فإن نوع العدقات القائمة بين الرئيس ومرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على نتائج العمل وتعتمد تلك العلاقة على عدة عناصر من بينها: مستوى حساسية العلاقة ومدى الانفتاح، ودرجة الثقة تجاه الآخرين.

\_\_\_\_\_ امعاســـر المعاســـر

# الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري:

قدمت العديد من النماذج والطرق والأساليب والأفكار الحديثة في مجال الإدارة خلال النصف الثاني من القرن العشرين يمكن للمدير المعاصر دراستها وتحليلها والاستفادة منها حسب امكاناته وقدرات وظروف منظمته:

- نظرية النظم.
- الشبكة الإدارية.
- نظرية X ونظرية y.
- حلقات العصف الذهني.
  - الإدارة بالأهداف.
- نظرية Z في الإدارة اليابانية.
- الاندماج وإدارة التحالفات الكبرى.
  - إدارة حلقات الجودة.
- التميز و التفرد و الريادة للمنظمات الفعالة.
- إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة وإعادة التنظيم.
  - إدارة محفظة الأعمال والاستثمارات.
    - الثقافة التنظيمية.
    - مدير الدَّعيقة الواحدة.
      - تخفيض العمالة.
    - تمكين وتنمية الولاء التنظيمي.
      - إدارة الجودة الشاملة.
      - إدارة فرق العمل الفعالة.
  - المنظمة المتعلمة (مقدرة المنظمة على التعلم)
    - الإدارة بالمعرفة.

ويوضع الشكل رقم (٢/٣) أهم النظريات والأفكار الإدارية عبر الزمن.

ويمكننا أن نعرض باختصار للموضوعات التالية كنماذج للاتجاهات المعاصرة المؤثرة في الفكر الإداري.

- العولمة (عولمة الأعمال).
- نظرية Z بين النموذج الباباني والنموذج الأمريكي.
  - المنظمة المتعلمة (قدرة المنظمة على التعلم).

الشكل رقم (٢/٣) أهم النظريات والأفكار الإدارية عبر الزمن

	المنظمة المتعلمة
	الإدارة والجودة
	النظر النظر
بحوث	Law Law
ا "" نظرية النظم	
□النظريات الإنسانية	
النظريات الكلاسيكية	>

# العولمة (عولمة الأعسال)

إن العالم يتغير بسرعة مذهلة ، خاصة في المجالات الاقتصادية والثقافية ، لدرجة أن العديد من الشركات وجدت صعوبة كبيرة في التكيف مع هذه التغيرات ، فعلى سبيل المثال بدأت مع عام ١٩٨٩ عملية زوال الستار الحديدي واحداً بعد الآخر ، دول أوربا الشرقية حصلت على استقلالها عن الاتحاد السوفيتي ، اتبع الاتحاد السوفيتي سياسة البروسترويكا عام ١٩٩١ وبدأ بحل نفسه ، واتحدت ألمانيا مرة ثانية ، وفي عام ١٩٩١ كان من الأحداث الاقتصادية الجوهرية اتجاه الدول الأوربية (١٢ دولة) إلى تحرير التجارة كلية وبصورة شاملة بما يعنى إزالة الحدود وإقامة معايير عامة لكافة المنتجات ، وتحركت دول أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك) لخلق منطقة تجارية حرة.

وعلى الوجه الآخر نجد (كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج) قد أصبحوا منافسين لدرجة كبيرة حتى أن البيعض يرى أن القرن الحادي والعشرين هو قرن منطقة الباسيفيك. ولقد أدخلت اليابان قليل من المنافسين الأجنبيين وخفضت من موانع التجارة.

أدى ما سبق إلى ظهور فرص ومخاطر لمنظمات الأعمال خلال العالم وتغيرت الإدارة الاستراتيجية العالمية ، ففي عام ١٩٨٩ حققت شركة كوكا كولا ٨٠% من أرباحها من تجارتها الأجنبية ، واخترق اليابانيون السنوات عديدة أسواق الولايات المتحدة الأمريكية في السيارات والإلكترونات والحديد والصلب وسلع صناعية أخرى. ويشترى الإنجليز السيارات فورد الأمريكية التي يتم تجميعها في إنجلترا بأجزاء مصنعة في ١٣ دولة أوربية مختلفة ويشترى الأمريكيون يومياً أحذية بريطانية مصنعة في كوريا.

П

لقد تغير عالم الأعمال و لا عودة الوراء ، فالمنافسة العالمية هـ حوهر اللعبة والمنظمات عليها أن تصنع وتسوق بنجاح وتسيطر على استراتيجيات عالمية لكي تنجو بنفسها وتستمر في السوق وتتقدم باقتدار في القرن الحادي و العشرين.

لقد أعطت عولمة الأعمال دفعة كبرة نحو صياغة استواتيجيات عالمية وأثرت على ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، ومن ثم يجب أن تدرك المنظمات الاعتبارات العالمية وأثرها وتحليل عملياتها وتوجهاتها من منظور عولمي وبجب أن تدرك أيضاً أن المنافسين العالمين سوف يدخلون أسواقهم كجزء من الاستراتيجيات العالمية ولن يكون هذا النظر والتحليل إلا من خلال عولمة الفكر والتصرف.

### ومن أهم ملامح عولمة الأعمال والإدارة:

- ١- المنافسة الشديدة وخاصة في الأسواق الثلاثة المحورية اليابان وأوربا و أمريكا الشمالية.
- ٢- الغزو الياباني لأمريكا ، حيث تقوم البابان بعملية غزو مستمر لأمريكا من خلال أساليب علمية مدروسة يدعمها ويسبب نجاحها في هذا الغزو.
  - الموارد البشرية والقرارات الحكيمة في مجل العمل. П القاعدة الاقتصادية في آسيا و الباسفيك. تدعيم علاقتها مع كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج. П النمو المستمر واحتواء تكنولوجيا القرن ٢١. القدرة على استيعاب البحث العلمي و تطبيقاته العملية.
- ٣- نجاح النمور الآسيوية في السوق العالمي لتبنيها روح المنافسة مع الاقتصاد الحر ومقاومتها للضغط الأمريكي ومقاومة عملاتهم للدولار الأمريكي.

- ٤- التمكن الأوربي والتكامل الاقتصادي حيث تعتبر أوربا هي الركن الثاني للسوق والأهم اقتصاديا لترابط أسواقه واتساعها ورغبتها المستمرة على التخطيط الاستراتيجي وقدرتها على المنافسة العالمية واجتيازها للسوق المحلى.
- الاتفاق الثلاثي لدول أمريكا الشمالية الولايات المتحدة وكندا والمكسيك
   واتجاهها لإنشاء منطقة تجارة حرة ، وإن كانت هناك ملامح عامة لتناقص
   المركز التنافس للولايات المتحدة وذلك لعدة أسباب منها :

التحول من اقتصاد قائم على الصناعة التحويلية إلى اقتصاد خدمي	
---	--

- □ تقلص الاستثمار في مجال الصناعات التحويلية الثقيلة.
  - تدهور مستوى الجودة.
- □ تحويل التكنولوجيا من الولايات المتحدة إلى منافسيها.
- شيوع النظرة قصيرة الأجل فيما يتعلق بالعوائد المتوقعة من المنظمة.

# نظرية Z بين النموذج الياباتي والنموذج الأمريكي

تمثل الإدارة اليابانية نموذجاً مهماً من النماذج واجبة الأخذ في الاعتبار عند التحدث في الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري حيث اهتم بالأفراد واعتبرهم أثمن وأغلى الموارد المتاحة للمنظمات وأسس جميع مبادئه الأخرى في ضوء هذا التوجه العاصم ، فالوظيفة مدى الحياة ، والقرارات جماعية ، والمسارات الوظيفية غير متخصصة ، إن المديرين اليابانيين يفترضون أن اهتمامهم الأول هو الإنسان ويشكل متكامل ، بحيث لا يتركون الكثير من الجوانب للمؤسسات الأخرى للاهتمام به مثل الحكومة والأسرة أو المؤسسات الدينية فهم يعتقدون أن تلبية احتياجات الفرد بطريقة حسنة سيساعد على تفرغه للعمل المنتج.

ويوضح الشكل رقم (٣/٣) نظرية Z بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي في الإدارة.

# الشكل رقم (٣/٣) نظرية Z بين النموذج الياباتي والنموذج الأمريكي في الإدارة

# النظرية اليابانية J:

- التوظيف مدى الحياة
- اتخاذ القرارات بالإجماع
  - المسنولية الجماعية
- البطء في التقييم والترقية
  - الرقابة غير الرسمية
     والضمنية
    - المسار الوظيفي غير

للتخصيص

# النظرية الأمريكية A:

- التوظيف قصير المدى
- اتخاذ القرارات بصورة فريية
  - المسئولية الفردية
- التقييم والترقية السريعة
- الرقابة الرسمية والصريحة
  - المسار الوظيفى

المتخصيص

# نظرية Z الأمريكية المعدلة

- التوظيف طويل المدى
- جماعية اتخاذ القرارات
  - المسئولية الفردية
- التقييم البطئ والترقية البطيئة
- القياس الرسمي وغير الرسمي الصريح والضمني
- المسار الوظيفي المتخصص نسبيا

### : The Learning Organization المنظمة المتعلمة

أدت التغيرات المتلاحقة في كافة العوامل البديلة المحيطة بالمنظمة إلى ضرورة إعادة النظر في أسلوب الإدارة. فالعولمة ، والتنوع وزيادة حدة المنافسة والتركيز على الجودة ورضاء العميل ... وغيرها ، كل ذلك أدى إلى اهتمام المنظمات بالسعى لزيادة قدرتها على المعرفة والتعلم.

وليس هناك نموذج واحد لزيادة قدرة المنظمة على التعلم والمعرفة. إذ أنها تمثل الفلسفة والاتجاهات والقيم فيما يتعلق بدور العاملين عن تحقيق المعرفة والتعلم فكل فرد في المنظمة يشارك في تحديد وحل المشكلات ، ومساعدة المنظمة على تحسين نشاطها ونثائجها وقدرتها مما يدعم خبراتها ، ويتم ذلك بالتركيز على الجودة والسعى لتحقيق رضاء العملاء وإشباع حاجاتهم ، ومن ثم تؤكد المنظمة المتعلمة على عمل الفريق وتبنى نظرية النظم بصورة أكثر من اهتمامها بتسلسل هرمية التنظيم لتعظيم الأداء.

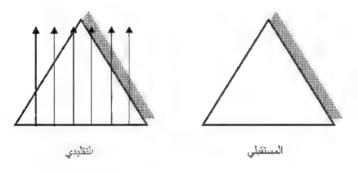
ومن أهم الخصائص والأبعاد التي نركز عليها المنظمة المتعلمة.

- 1- الرؤية الثقافية: تقوم الإدارة العليا بوضع تصور عام لرؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية التي أسست من أجل تحقيقها ، كذلك تحدد القيم الثقافية الجوهرية التي يسترشد بها الأفراد عند مزاولة نشاطهم بالمنظمة ، وبذلك فالقيم الثقافية والرؤية تسير للمنظمة التعامل المستقبلي على المدى البعيد إذ توضح الخطوط العريضة التي تعمل المنظمة من خلالها.
- ٢- تمكين العاملين لا يشير إلى منح العاملين مزيد من القوة وإنما تمييز وإدراك القوة التي يتمتعون بها والاعتراف بها وإعطائها الحرية (إطلاقها) لتعمل لخدمة المنظمة وتشغيلها بصورة أكثر كفاءة وفعالية. ففي بعض الشركات الكبرى نجد أن الاعتماد الرئيسي في اتخاذ القرارات على فرق

- العمل في مستوى الإدارة الدنيا ، فتعتمد الشركة على أكثر من ١٠٠ فريق عمل للمشاركة في تحقيق المعرفة وصنع القرارات واتخاذها.
- ٣- الشكل التنظيمي الجديد: أثر النمو الاقتصادي الكبير، وقوة المنافسة العالمية مع كثرة وجود متوسطي العمر من الموظفين ... على بناء الهيكل التنظيمية الجديدة ، مما أدى لظهور اتجاه قوى في منتصف الثمانينات لإعادة الهيكلة ، وتمثلت بعض إنتاجها في اتجاه المنظمات لتقليل عدد العاملين بها وأثر ذلك بدوره على مديري الوسط ، وظهرت الهياكل التنظيمية الجديدة بصورة مسطحة (ليست هرمية) بما يسهم في سرعة الاستجابة للسوق والقرب من العملاء.
- 3- الإدارة بالمكاشفة Open Book Management لتحقيق فعالية فرق العمل وتمكين العاملين المشاركة المعلوماتية ، فبدون اكتمال المعلومات ، فلن يتمكن العاملين من تحديد الاحتياجات وحل المشكلات. وفي المنظمات الساعية للتعلم ، فالبيانات عسن الموازنات ، والأرباح ، وتكاليف الإدارات والأقسام ، توجيهات الإدارة العليا يجب أن تكون متاحة لأي فرد في المنظمة. وفي النصوذج الأول المعاصر للمنظمات يعتقد المديرون أنه كلما زادت المساركة المعلوماتية بين المنظمة والأطراف الأخرى وخاصة العاملين بها كلما زادت فعاليتها وانخفضت الأعباء والتكاليف التي تتحملها.
- ٥- تغير طبيعة المسار الوظيفي ، أدت العديد من العوامل والمتغيرات المعاصرة إلى تغير طبيعة المسار الوظيفي ، إذ يبدو المسار في شكله الجديد والمتوقع مستقبلاً في شكل لولبياً ومتقطع أحياناً و لا يبدأ بالضرورة من نقطة أصلية هي الصفر.. ويوضح الشكل رقم (٣/٤) النموذج الثقليدي والشكل الجديد والمتوقع مستقبلاً للمسار الوظيفي.

\_\_\_\_\_ امنيـــر المعامـــــر

الشكل رقم (٤/٣) النموذج التقليدي والمستقبلي للمسار الوظيفي



7- التغير في طبيعة العمل الإداري ، فهناك بعض التغيرات في ممارسة الأعمال الإدارية فمنها زيادة أهمية العمل الجماعي والاعتماد على فرق العمل ، والعناية بالفكر الاستراتيجي وبناء الروى وصياغة الرسالة الواضحة للمنظمة ، وظهور مفهوم الموظف الشامل ... وغيرها من التغيرات الملموسة في طبيعة الأعمال والأنشطة الإدارية في صيورها المختلفة.

# الفصل الرابع

# اتخاذ القرارات

# ير بقر اءتك لهذا الفصل ستصبح قادرا على معرفة:

- مفاهیم أساسیة فی القرارات والمشكلات.
  - تصنیف القرارات.
  - مواحل عملية اتخاذ القرارات.
- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.
  - المشاركة في اتخاذ القوارات.
- دور التفكير الابتكارى في عملية صنع القرارات.
  - نماذج صنع القرارات.
  - المد حل الكمى في اتخاذ القرارات.
  - الأعطاء الواجب اجتناها عند اتخاذ القرارات.
    - دليل المدير لاتخاذ قرار فعال.

# μ

إننا لا نستطيع أن نمارس حياتنا دون الاختيار بين الأشياء، العناصر، الأشخاص ، المواقف. ولا يمكننا تقبل أى شيء وبأى شكل وفي أى وقت دون تقييمه وتحليله ...

لذا فنحن في حاجة ماسة للحكم على هذا وتلك واختيار أحد الأعمال أو الأنشطة أو السلوكيات أو الأشخاص ، وبناءً على معايير معينة.

وكل ذلك يحتاج إلى قرارات ... ، ومن ثم فنحن فى جميع مراحل حياتنا ، ومع اختلاف الأنماط والمراكز والأعمال متخذو قرارات.

تأسيساً على ذلك نجد أن القرارات تمثل جزءاً جوهرياً من حياتها داخل وخارج بيئة العمل ، والقرار هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل ويصنع هذا القرار شخص أو عدة أشخاص من خلال عملية الاختيار التي تنطوى على عدة عناصر أهمها : التحديد والتحليل والتشخيص الدقيق للمشكلة ، والتخطيط والاختيار والتقييم ، واتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته. وبناء على ذلك نلاحظ أن المدير سبيله إلى القرار هدف واضح وقائمة من الاختيار المتاحة ، فيتم تحديد الأفضل من بينها ثم تحويل هذا القرار إلى عمل.

إن القرارات الذي يتخذها المديرون تتراوح بين التكرار والحداثة ، فقد تكون قرارات روتينية يعتاد المدير على اتخاذها في الظروف العادية المتكررة، وقسد تكون قرارات طارئة ترتبط بأحداث ومتغيرات جديدة ، كما قد يكون القرار إستراتيجي أو تكنيكي ، يهتم الأول بالأمور الجوهرية في حياة المنظمة و المدى الزمني الطويل ، أما الآخر فيركز على الأمور التقصيلية ذات الأجل القصير.

ويعتقد العديد من كتاب الإدارة والمفكرين أن جـوهر الإدارة هـو اتخـاذ القرارات ، بل إن هناك مدرسة نظرية القرارات التى تقوم على أساس أن اتخاذ القرارات هو العمل الحقيقى للمدير وهو المعيار الذى يعتمد عليه فـى التقرقـة بين المدير الناجح والمدير الفاشل.

ويقول بيتر دراكر في بحث له عن اتخاذ القرارات

" مهما كان العمل الذى يقوم به المدير ، فإنه يتم من خلال عملية اتخاذ القرارات ، التى قد تتم بصورة يومية روتينية أو قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتحتاج إلى سنوات من العمل المنظم والتحليل الدقيق ".

وفى ضوء ذلك يمكننا عرض موضوع اتخاذ القرارات من خال النقاط التالية:

- مفاهيم أساسية في المشكلات والقرارات.
  - تصنيف القرارات.
  - مراحل عملية اتخاذ القرارات.
  - العوامل المؤترة في اتخاذ القرارات.
    - المشاركة في صنع القرارات.
- دور التفكير الابتكارى في عملية صنع القرار.
  - نماذج صنع القرارات.
  - دليل المدير لاتخاذ القرار الفعال
  - الأخطاء الواجب اجتنابها عند اتخاذ القرار.
  - تطبيق عملى: هل أنت متخذ قرار فعال ؟

# مفاهيم أساسية في القرارات والمشكلات:

فيما يلى تعريف لأهم المصطلحات السائدة عند الحديث عند المشكلات واتخاذ القرارات.

### □ القرار Decision

" يمثل القرار اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة " ، فإذا كان أمام المدير المالى عدة مصادر للتمويل : إما أن يلجأ للاقتراض أو يقتطع جزء من الأرباح أو يقترح زيادة الأسعار بما يؤدى إلى زيادة الإيراد فإنه يكون بصدد الحاجة إلى قرار.

### Decision Making صنع القرار

العملية التى من خلالها يتم تحديد المشكلة والفرص والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة.

وتشتمل عملية صنع القرار على الجهود المبذولة قبل وبعد إجراء عملية الاختيار ، ولهذا فالمدير المالى فى المثال السابق بحتاج إلى تحليل البدائل الثلاثة المطروحة للاختيار تحليلا شاملاً ، فإذا اختار منها الاقتراض فإنه سيفكر فى المصدر الذى سيقترض منه وبأى قدر ولأى مدة، وبأى نظام ... وهكذا.

### Decision Taking اتخاذ القرار

يمثل اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أى تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد وهو القرار ويصدر عن المسئول الذى يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسئول شخص بعينه أو جهة مختصة.

### □ المشكلة The problem

تمثل المشكلة ذلك الخلل والقصور الذي يواجه المسئول ، ومن شم فهي موقف رديء يجب التخلص منه وتتعلق المشكلة بأحد العناصر الخاصة بالنشاط ولا يرضى عنها المسئولين فهي ما لا يجب أن تكون وقد تكون المشكلة واضحة وبينة لما لها من أثار سلبية وقد تكون كامنة ومستترة وتحتاج لقدر أكبر من الدراسة والتحليل. وقد لا تكون في الصورة السلبية وإنما مجرد الرغبة في التحسين والتطوير والتنمية عن الوضع الحالي وإن كان إيجابياً.

### 🗌 الظاهرة Symptoms

وتمثل الشواهد المتكررة والأعراض التي يتم ملاحظتها للدلالة على وجود أخطاء وانحراقات سلبية أو نقاط نمو وارتفاع إيجابية ، وبالتالي فالظاهرة قد تكون إيجابية أو سلبية ، ولكن عند وجود مشكلة فالظاهرة في معظمها تكون سلبية كالانخفاض والتدني والانهيار ...

# تصنيف القرارات:

يمكن تناول الأنماط المختلفة للقرارات حسب عدة معايير تبعا للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار، وبناء على ذلك فإننا سنتعرض للتصنيفات المختلفة للقرارات كالتالى:

- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.
- ٢- تصنيف القرارات بحسب المناخ السائد.
- ٣- تصنيف القرارات إلى إستراتيجية وتشغيلية وإدارية.

القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

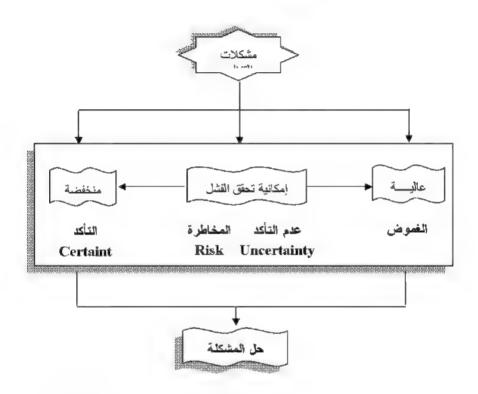
#### Programmed and Non programmed Decision

- القرارات الميرمجة: تمثيل القيرارات المبرمجة الحيالات المعروفة والمتكررة والتي بنيت لها قواعد في الماضي نيسر تطبيقها في الميستقبل ومن ثم يتم الاعتماد عليها لمواجهة المشكلات الإدارية والتنظيمية التي تمر بنفس ظروفها ومتغيراتها. فعندما يتم تحديد مستويات المخيزون ويصل المتاح إلى نقطة إعادة الطلب فمن الطبيعي أن يتخذ المسئول القرار بإعادة إصدار الطبية الجديدة ما دامت كافة الظروف والمتغيرات الأخرى على حالها.
- القرارات غير المبرمجة: وتمثل تلك القرارات استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة، والفريدة في خصائصها والتي تكون غير مهيكلة أو محدد أبعادها وتؤثر على أنشطة التنظيم. والسؤال كيف يمكن مواجهة هذا الموقف وخاصة وأنها قد تشتمل على قضايا مثل: التخطيط الاستراتيجي الذي تحكمه متغيرات مستقبلية شائكة ومعقدة مع عدم التأكد من العوامل والمتغيرات المؤثرة، وتقييم البدائل المطروحة وذلك تمهيداً لاختيار أفضلها ويتطلب ذلك بطبيعة الحال الكثير من الوقت والجهد والتكاليف.

### القرارات بحسب المناخ السائد: Decision Environment

يسعى المديرون للحصول على كافة المعلومات عن البدائل المطروحة للوصول إلى القرار الأفضل من خلال تخفيض حالات عدم التأكد. فكل حالة من الحالات التنظيمية المطروحة يمكن تصنيفها تبعاً للمعلومات المتاحة إلى جانب احتمال تحقيق الفشل. وفي هذا الصدد يظهر لنا الشكل رقم (1/٤) أربع حالات تبعاً لمدى التأكد هي: التأكد ، المخاطرة ، عدم التأكد ، والغموض.

الشكل رقم (١/٤) القرارات حسب المناخ السائد



حالة (۱): حالات التأكد Certainty: وتعنى هذه الحالة أن جميع البيانات والمعلومات التى يحتاج إليها صانع القرار متاحة ويمكن الحصول عليها ، فالمديرين لديهم كافة البيانات عن طروف التشغيل والإنتاج والموارد، والتكاليف، والعقود، والاتقاقات، وبالتالى فإن متخذ القرار لديه حالة من الاعتقاد التام بأن حالة ما أو موقف معين سوف يحدث على وجه التأكيد وهنا تكون مهمة متخذ القرار اختيار البديل الذى ينتج عنه أكبر منفعة.

- حالة (٢) حالات المخاطرة Risk : وتشير هذه الحالة أن ما سيجرى في المستقبل ليس تحت سيطرة التأكد فالمعلومات والبيانات غير كافية ولذا فمتخذ القرار يحتاج إلى بيانات الماضى إلى جانب حاجته إلى التقدير والتوقع وبالتالى الاعتماد على الاحتمالات المتوقعة لحدوث كل حالة بناء على آراء الخبراء والمختصين..
- حالة (٣) حالات عدم التأكد Uncertainty: وتمثل ثلك الحالـة المواقـف التى لا يستطيع متخذ القرار أن يحدد احتمالات حدوث كـل حالـة منهـا مستقبلاً، ومن ثم تمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار أهـم المعـايير التى يمكن عليها لاتخاذ القرار كدرجة تفاؤله أو تشاؤمه أو درجة أسفه على عدم تبنى قرار ما من عدمه.

### تصنيف القرارات إلى إستراتيجية وإدارية وتشغيلية :

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الزمنى الذي يجب تغطيته ، وفيما يلي نوضح أهم خصائص كل من القرار الاستراتيجي والقرار الإداري والقرار التشغيلي.

### (۱) القرار الاستراتيجي: Strategic Decision

تتميز القرارات الإستراتيجية بالخصائص التالية:

• المركزية في المستويات العليا: عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة غالباً في مجلس إدارة المنظمة أو المدير العام للشركة ومساعديه ، وذلك لإلمامهم بإمكانات وموارد المنظمة ، ومعرفتهم بظروفها المحيطة ، وعلاقاتهم بالجماهير الخارجية.

- يعتبر القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً: إذ على المنظمة أن نتخذه مسمبقاً حتى يمكن أن تبنى عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ، ولذا فليس أمام المنظمة مفر من اتخاذه قبل البدء في عملياتها الإدارية والتشغيلية.
- تتميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار: إذ غالباً ما نمثل معالم رئيسية تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر ، وبالتالى نجدها بين قرارات مجلس الإدارة التى تستمر المنظمة فى العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.
- قرارات قليلة نسبياً في عدها: فالقرارات الإستراتيجية تتسم بالشمول، ولهذا فليست تفصيلية.
- قرارات تتعلق بالمدى الطويل: عادة ما تخدم القرارات الإستراتيجية فترات زمنية طويلة نسبياً قد تمتد لتشمل حياة المنظمة بكاملها.
- قرارات تتعلق بالمنظمة ككل: غالباً نمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة.
- قرارات تنظم العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية: تهتم القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة ، إذ منها تستمد المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المنظمة واستقرارها بتلك البيئة ، كذلك ففي هذه البيئة غالباً ما تفرز المنظمة منتجاتها وأنشطتها ومخرجاتها ولهذا ترتبط القرارات الإستراتيجية بالبيئة الخارجية ارتباطاً وثيقاً.

### (۲) القرار الإدارى: Administrative Decision

يتميز القرار الإدارى بالخصائص التالية:

- يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات الإنجاز ، وبيان إجراءات تنفيذ الأعمال ، وتحديد كيفية الحصول على الموارد. \_\_\_ انخاذ القرارات

- تعتبر القرارات الإدارية هامة لاستقرار الهيكل التنظيمي ، وتحديد مراكر السلطة والمسئولية، ومدى المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها بالمنظمة

- تهتم القرارات الإدارية بتدفق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام المنظمة ، وتنظيم عمليات الاستفادة منها.

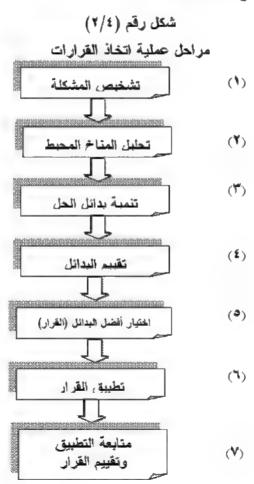
### (٣) القرار التشغيلي: Operating Decision

يتميز القرار التشغيلي بالخصائص التالية:

- تتعلق القرارات التشغيلية ببيان التخصيص للمواد على العمليات ، كذلك العاملين والآلات ... وقيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.
- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.
- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التى تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية ، سواء كانت هذه التكاليف ثابتة أو متغيرة للوحدة الولحدة ، أو لمجموعة الوحدات ، من العمل أو الطاقة..
- عادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية ، حيث يستم اتخاذها على مستوى الإدارة والأقسام التشغيلية كل حسب ظروفه ومتطلباته.
- تتعلق القرارات التشغيلية بالمدى القصير ، فغالباً ما تكون هذه القرارات شهرية أو حتى يومية.
- تتخذ القرارات التشغيلية بصورة متكررة ، فقد تكون يومية كما سبق القول وذلك لضمان انتظام سير العمليات الإنتاجية.

# مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تشتمل عملية اتخاذ القرار على العديد من المراحل التى يمر بها المديرين حتى يمكنهم الوصول إلى الحل الأفضل. فيجب تحديد المشكلة وتحليلها تمهيداً للتعرف على بدائل حلها ، ثم اختيار أفضل تلك الحلول واتخاذ القرار بتطبيقه ، ثم متابعته للتعرف على مدى كفاءته : ويوضح الشكل رقم (٢/٤) المراحل التى تمر بها عملية صنع القرارات واتخاذها.



\_\_\_\_\_ اتخاذ القرارات

### (١) تشخيص المشكلة:

إن تحديد المشكلة وتشخيصها ليعد من النقاط الجوهرية في سببل الوصدول لحلها ، ويتم ذلك غالباً من خلال الوقوف على مظاهر وأعراض المشكلة شم بالتحليل والتنقيق يمكن بيان الأسباب الأساسية التي أدت لحدوث هذه المظاهر، ولذا يجب النقرقة بين مظاهر المشكلة ، والأسباب التي تمثل أساس المشكلة ولذا يجب النقرقة بين مظاهر المشكلة ، فالطبيب الماهر بيداً بتشخيص حالة المريض من خلال الوقوف على الأعراض والمظاهر مستعيناً ببعض التحليلات الطبية والأشعاث المصورة ليتمكن من تحديد العلاج (الدواء+ تصور للتصرفات المناسب ليستعيد المريض عافيته.

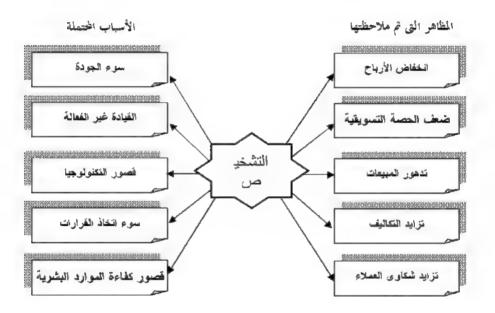
إن تحديد مظاهر المشكلة وأسبابها والقصل بينهما وتحليلهما بدقة هما السبيل الحقيقى أمام المديرين لحل المشكلات، وإذا خدع المدير في القصل بينهما واختلط عليه الأمر في التقرقة بين المظاهر (التي تمثل شواهد وملاحظات متكررة للمشكلة) والأسباب (التي تعد الداء والعلة الحقيقية التي أدت لحدوث المشكلة) فلاشك سيكون هناك قراراً خاطئاً ولا يعالج المشكلة.

وفى منظمات الأعمال نجد أنه من المظاهر الشائعة الانتشار المشكلات التى تواجه تلك المنظمات:

- انخفاض الأرباح.
  - ارتفاع التكاليف
- ارتقاع معدلات غياب العاملين
  - انخفاض جودة المنتجات
- ارتفاع حدة الصراع التنظيمي
- تزاید الضغوط التی یواجهها العاملین.

ويوضح الشكل رقم (٣/٤) العلاقة بين مظاهر المشكلة وأسبابها.

# الشكل رقم (٣/٤) العلاقة بين مظاهر المشكلة وأسبابها



إن تشخيص المشكلة بدقة يعد بمثابة قطع نصف الطريق في سبيل الوصول لحلها ، فالمشكلة المصاغة جيداً نصف محلولة ولا عجب إذا قال حكيم : إذا عرف الداء سهل وصف الدواء.

وعندما يواجه مدير التسويق - على سبيل المثال - مشكلة متعلقة بانخفاض المبيعات فنجده قد جلس بتساءل.

- ما هو حجم انخفاض المبيعات ؟ وما معدله كل فترة زمنية ؟

- ما هي المنطقة / أو المنتج / أو مندوب البيع الذي لديه هذا الانخفاض؟
  - متى ظهر الانخفاض في المبيعات لأول مرة ؟
    - ما نسبة الانخفاض عن المخطط؟
  - ما تأثير ذلك الانخفاض على التكاليف / والإيرادات والأرباح؟
  - ما هي الأطراف أو الأشخاص المؤيّرة والمتأثّرة بذلك الانخفاض؟
    - ماذا عن تكرار هذا الانخفاض ؟
    - هل هناك احتمال لانتقاله لمناطق أو منتجات أخرى ؟

### (٢) تحليل المناخ المحيط بالمشكلة

لا يمكن للمديرين اقتراح أو تحديد المشكلة بدقة بعد دراسة الظواهر المحيطة ، وإنما يجب - إلى جانب دراسة وتحليل ما سبق - تقييم العوامل البيئة المحيطة التي يمكن لها أن تسهم في التشخيص الدقيق للمشكلة.

على سبيل المثال قد تتعرض المنظمة لتحقيق الخسائر بسبب تأثير بعض العوامل الخارجية التى لا يمكن السيطرة عليها كالمنافسة والتأثيرات الاقتصادية أو الاجتماعية وكذلك السياسية يمكنها أن تخلق مشكلات تعانى منها المنظمة ، كما قد تقدم لها الفرص الجديدة الواجب الاستفادة منها.

ويجب على متخذ القرار فى هذه المرحلة أن يتعرض بالدراسة التحليلية لكافة القيود والضوابط الداخلية والخارجية التى تمثل حدود يجب الالتزام بها عند تشخيصه للمشكلة بالإضافة إلى كونها أسس وركائز يجب مراعثها عند اتخاذ القرار.

فالتغيرات السياسية والتسويقية ، والتغيرات الاقتصادية ، وطلبات وحاجات العملاء ، والمنافسة الخارجية ، واتفاقات التجارة الجديدة وغيرها من العوامل تؤثر بشكل جوهرى سواء في تشخيص المشكلة أو اتخاذ القرار بعلاجها.

بالإضافة إلى ثلث العوامل بواجه المديرون العديد من القبود والصوابط الداخلية كالعلاقة بين الملاك والمديرين ، وتوزيع الأرباح وتصارب أهداف الإدارات والأقسام ... وغيرها.

### افتراضات المشكلة:

تحاول كل منظمة تجنب القيود ومعالجتها بما يودى لحل المشكلة ومعالجتها. ولهذا يجب وضع الافتر اضات التى تسهم فى توقع حل المشكلة. ويمثل الاقتراض ما الذى يجب أن تفعله أو لا تفعله.

وفى هذه المرحلة تتزايد أهمية جمع البيانات وتحليلها من مصادرها المختلفة بحسب متطلبات دراسة المظاهر والأسباب المتعلقة بالمشكلة ، وقد تكون البيانات المطلوبة :

- الميدان الأول مرة وذلك Primary date ويتم جمعها من الميدان الأول مرة وذلك من أجل هذه المشكلة بصفة أساسية.
- ۳ بياتات ثانوية Secondary date وهـى البيانات الـسابق تجميعها ونشرها لأغراض أخرى غير المشكلة التي يتم دراستها وتحليلها.

ويم تجميع البيانات عن طريق:

١- الاستقصاء و/أو٢- المقابلات و/أو٣- الملاحظة

وقد تتمثل البيانات في:

۱ حقائق ۲ اتجاهات

٣- اراء ومقترحات ، ويجب على المديرين أن يبنوا قراراتهم على الحقائق
 البينة ، مستعينين أحياناً بالأراء والاتجاهات إذ تطلب القرار ذلك.

ويمكن القول أن المدير لن يمكنه الحصول على كافة الحقائق الواجب توافرها أمامه لاتخاذ القرار ، فأغلب القرارات تبنى على معرفة غير كاملة إما بسبب عدم إثاحة المعلومات وتوافرها أو لارتفاع تكلفة الحصول عليها أو لحاجتها لوقت طويل يفوق المتاح لاتخاذ القرار. ولذا على متخذ القار التعرف على المعلومات الناقصة حتى يساعده ذلك في الوقوف على درجة المخاطرة التي ينطوى عليها القرار ، وقد يتطلب الأمر قدراً من التوقع والتخمين بمراعاة الحرص وسرعة التصرف.

### (٣) تنمية بدائل الحل Develop Alternatives

يتضمن اتخاذ القرار في معظمه المشكلة – الحل ، ويمكن للمديرين أن يصلوا الإجابات عن هذه أو تلك بطرق عديدة ، ومن ثم فعند تنمية بدائل الحل قد تجد عدة تساؤلات وإجابات عليها نبني أحياناً على حقائق ووقائع محددة ، وأحياناً أخرى على حدس وبصيرة نافذة (مبنية على الخبرة) وقد يكون الحل على المدى القصير أو على المدى الطويل ، هذا ومن الممكن أبضاً أن بكون علا واضحاً جلياً للجميع وقد يكون غامضاً لا يظهر مختلف أبعاده وتأثير اته إلا بعد اختباره وتطبيقه كطرح منتج جديد في السوق والانتظار للتعرف على تأثيره على الحصص والتسويقية.

إن التحديد الدقيق للمشكلة وتشخيصها بمنتهى الوضوح يسهم إلى حد كبير فى تنمية بداتل الحل ، ويجب على متخذ القرار أن يهتم بتلك المرحلة اهتماماً بالغا فلا يفوته إدراج أحد البدائل تمهيداً لتقييمها واختيار إحداها. ويتأثر عدد البدائل التى يمكن إدراجها على بعض العوامل منها:

- البيعة المشكلة التي يتم در استها.
- ٣- إمكانية التطبيق في الواقع العملي.
  - ٣- الوقت المتاح أمام منخذ القرار.
- ٤- التكلفة اللازمة للبحث عن البدائل.
- ٥- مدى الرغبة والجدية في حل المشكلة.
- الإمكانات البشرية والمادية المناحة أمام متخذ القرار.
  - ٧- البيئة والمناخ المحيط بمتخذ القرار.

إن تنمية بدائل الحل تحتاج غالباً إلى قدر كبير من التفكير الإبداعي والابتكار للوصول إلى عدد أكبر من الحلول تمهيداً لاختيار البديل الأفضل من بينها ، ومن أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتوليد أكبر عدد من الأفكار:

- العصف الذهني Brains Torming
- المجموعات الاسمية Nominal Groups
  - أسلوب الدلقي Delphi Techirque

إن تتمية الأفكار الجديدة والاعتماد على التفكير الابتكارى لتتمية بدائل الحل لا يعنى رفض التفكير الثقليدى لمجرد أنه يمثل النمط المنطقى والتقليدى، كما لا يجب أن تقبل الأفكار الجديدة لأنها فقط جديدة.

إن معظمنا بمثلك الخيال والتصور الذي يمكنه من البحث عن أكثر من بديل لحل المشكلة ، وإن قلة مقدرته على ذلك فهو في حاجة إلى التدريب المنظم لتنمية القدرة على التخيل والتصور وتنمية الحلول البديلة لمشكلة ما.

إن عدم اتخاذ قرار يعتبر في حد ذاته قراراً كاملاً شأنه في ذلك شأن القيام باتخاذ إجراء معين ، ومع ذلك قليلا ما يدرك المديرين ذلك وعندئذ فإنهم يكونون قد تجنبوا قراراً غير مرغوب فيه عن طريق عدم فصل أي شيء

### Evaluate Alternatives تقييم البدائل (٤)

تشير عملية تقييم البدائل إلى تحليل كل بديل المتعرف على مزاياه وعيوبه ، قوته وضعفه ، ما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات ، و لا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمتفق عليها.

ويتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعى والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية ، فتطبيق الحل سيكون في المستقبل وستجنى المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلاً ، ومن ثم فالأمر يتطلب قدراً دقيقاً من التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات.

كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً تحديد المعايير Criteria الواجب الالتزام بها عند إجراء عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة والمحددة في الخطوة السابقة، ومن أهم تلك المعايير:

- الكفاءة Sufficiency : يتسم البديل بالكفاءة إذا كان يمكن احتواء المشكلة أو انتهاز الفرصة المتاحة.
- الجدوى Feasibility : ويشير هذا المعيار للعوائد والمكاسب التى يمكن أن تتحقق إذا تم تبنى هذا البديل.

- إمكانية التطبيق Realism : ويمثل هذا المعيار القدرة على تطبيق البديل في ظل الموارد والامكانات المتاحة للمنظمة وكذلك القيود المفروضة عليها بالداخل والخارج.
- المخاطرة Risk : تتضمن معظم البدائل عنصر المخاطرة المتعلق ببدل الجهود والاستثمارات والأفكار في ظل ظروف معينة وانتظار نتائجها
- الوقت Time : يمثل الوقت أحد المعابير الهامة للمفاصلة فيما بين البدائل المطروحة.
- التكاليف Costs: وتشير إلى ما يتحمله متخذ القرار من أعباء مختلفة خاصة ما يرتبط بالتكاليف المالية وتوزيعها الزمني.
- التغضيلات والقيم الشخصية Values : و تـ شير إلــى القـيم و المعتقدات و الاتجاهات الشخصية لمتخذ القرار كالقيم الاجتماعية و الاقتصادية و الفكرية و السياسة ... وغيرها.

فإذا فرضنا مثلاً أننا بصدد اختيار تصميم جديد لإحدى منتجات الـشركة، وكانت هناك ثلاثة اختيارات ووضع المديرين عدة معايير وتحددت لكل معيار الأوزان المناسبة له كالتالى:

- الحداثة : ۳۰ التكاليف : ۲۰
- الاقتصاد في الجهد : ١٥ مواكبة توقعات العملاء : ٢٥
  - الوقت: ١٠

ومن خلال الجدول التالى يمكن إجراء عملية التصميم فيما بين الخيارات الثلاثة للتصميم.

التصميم الثالث	التصميم الثاني	التصميم الأول	الأوزان	الصعابير
77	77	٣.	٣.	الحدثة
١٨	19	10	۲.	التكاليف
۲.	77	77	40	مواكبة توقعات العملاء
١٤	10	11	10	الاقتصاد في الجهد
٠٨	٠٩	1 •	١.	اللوقت
۸٦	97	AA	١	الاجمالي

ومن التقييم المبسط في الجدول السابق يتضبح أن التقييم الثاني هو أفضل الخيارات الممكنة

# (ه) اختيار أفضل البدائل (القــرار) Make a choice

فى هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار أفضل البدائل Optimal ذلك الذى يتيح أكبر قدر من الفوائد والمزابا المحتملة ويقلص السلبيات والعبوب إلى أقل ما يمكن.

ويلجأ معظم المديرين إلى استخدام المعايير المالية والكمية عند اتخاذهم للقرارات وذلك بغية الوصول إلى قرارات فعالة.

ويجب أن يتسم القرار الخاص باختيار أحد البدائل بالسمات التالية :

- تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من أجلها.
  - الملائمة والامكانات المتاحة.
  - تقليل الآثار السلبية عند التطبيق.
- الاهتمام بدراسة عنصر المخاطرة في مراحل التنفيذ المختلفة مستقبلاً.
  - توفير الوقت والجهد بالمقارنة مع الخيارات الأخرى.

# Implement the Decision تطبيق القرار (٦)

من خصائص القرار الإدارى أنه بنفذ عن طريق جهود أفراد آخرين ، فالمدير بتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المشكلة والأهداف ويصنع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل ويقيمها ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها ، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الأخرين.

إن تحويل القرار إلى عمل فعال يتطلب تقهم الأفراد للتغيير المتوقع فى سلوكهم وتصرفاتهم والمطلوب منهم حسب مراحل التنفيذ والاحتياجات والإمكانات الضرورية لتطبيق القرار.

ومن الأمور الجديرة بالذكر أن مشاركة العاملين في صنع القرار يعد من وسائل التحفيز والترغيب التي تسهم في جعل العاملين يشعرون بأن القرار هو قرارهم وأرائهم هذا إضافة إلى أنها تؤدي لتحسين نوعية القرار النهائي لأنها تساعد في إظهار النقاط والصعوبات أو الموارد المتاحة وغير المستغلة والتي قد لا تكون معروفة لمتخذ القرار.

# Evaluate and Adapt Decision Results متابعة التطبيق وتقييم القرار (٧)

تهتم الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم النتائج أو لا بأول ، حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة موضوع القرار ، هذا إلى جانب أن المنابعة تظهر مدى الانحراف عن المخطط سعياً إلى السرعة والدقة في معالجة الانحرافات السلبية والتعرف على أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب مواجهتها.

ومن الأمور الواجب مراعاتها عن التطبيق:

\_\_\_\_\_ اتحاد القرارات

- تحقيق التكيف بين النتائج المتوقعة للقرار والظروف والمناخ المحيط بما يضمن أقصى درجة من النجاح عند النطبيق.

- كسب تأييد المنفذين للقرار من خلال تدعيم سلوكهم الإيجابي وتحفيزهم والتدخل بشكل بناء لعلاج الأخطاء.
- السرعة والدقة في مواجهة المتغيرات الجديدة بما يسهم في استمرار تنفيذ القرار ولو تطلب الأمر بعض التعديلات المادية أو البشرية أو المعنوية.

ويوضح الشكل رقم (٤/٤) ملخصاً لخطوات اتخاذ قرار خاص بشراء جهاز كمبيوتر.

# شكل رقم (٤/٤) خطوات اتخاذ قرار بالشراء

عدم دلة عمليات التخصص والتجميع زيادة عبء الأعمال الورقية والسكرتارية البطء في إعداد التقارير والمذكرات ازدحام الملفات وعدم تنظيمها	-	تشخيص المشكلة	(۱)
قائك الآلة الكاتبة - تقدم الأدوات والملفات والمستفات امتلاك القدرة المالية لشراء الكنبيوتر - قدرة السمكرتير علمي تنبية ذاته للعمل على الكمبيوتر		تحليل المناخ المحيط	(۲)
تعین کاتب ثان — العمل وقت إضافی شراء معدات مساعدة میسطة شراء کمپیوتر	-	تنمية بدائل الحل	(£)
شراء كمبيوقر جليد	] 	القسرار	(0)
الحصول على العروض وإجراء المقارنات الحصول على الجهاز والمعدات المساعدة التدريب المبدئي وتنمية قدرات السكرتير	<u> </u>	تطبيق القرار	(٦)
المتابعة المستمرة لعينات من النتائج ومقارنتها بالمخطط لمدة ٣٠ يوم الحاجة إلى التدريب المستمر للسكرتبر		متابعة القرار	( <sup>v</sup> )

# العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والمتغيرات منها ما يتعلق بالمشكلة ذاتها ، ومنها ما يتعلق بالبيئة التي يتم فيها اتخاذ القرار ، هذا بالإضافة للعوامل الشخصية المتعلقة بمتخذ القرار، ويوضح الشكل رقم (٥/٤) العوامل المؤترة في عملية اتخاذ القرارات والتي يمكن بيانها على النحو التالي:

# أولا : العوامل المتعلقة بالمشكلة :

تؤثر المشكلة على عملية اتخاذ القرارات وذلك من حيث: نوع المشكلة والآثار المترتبة عليها ، والأطراف المؤثرة والمتأثرة بها وعلاقتها بغيرها من المشكلات التي يعانى منها التنظيم.

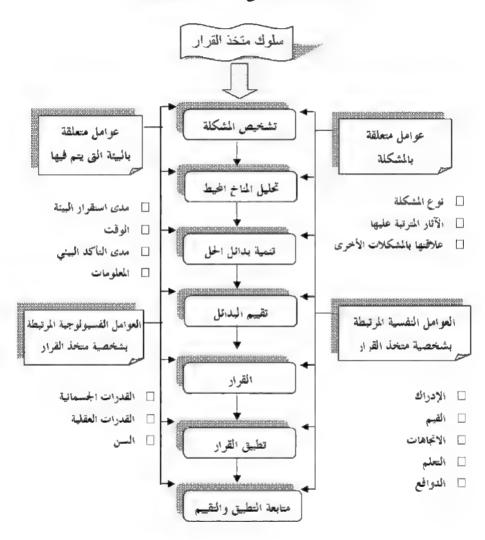
#### ثانيا : العوامل المتعلقة بالبيئة :

تؤثر البيئة المحيطة بكافة متغيراتها على عملية اتخاذ القرارات ، فالبيئة المستقرة تختلف عن البيئة الديناميكية ، وظروف الوقت من حيث مدى اتساعه أو ضيقه لها تأثيرها البين على القرار ، كذلك مدى التأكد أو عدم التأكد والبيانات والمعلومات المتوافرة في ثلك البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية ... كلها من العوامل البيئية المؤثرة على القرار .

# ثالثًا: العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار:

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية كالإدراك والقيم والدوافع ، وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية ومن متخذ القرار وغيرها.

شكل رقم (٥/٤) العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



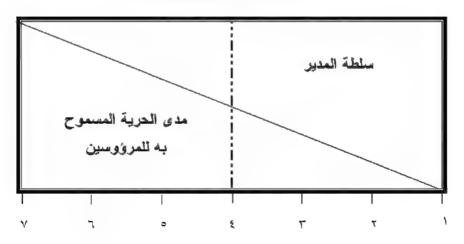
# المشاركة في اتخاذ القرارات:

تقتضي ظروف الموقف أحياناً تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد سُخص واحد ، وأحياناً أخرى يتم الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن بين مزايا المركزية في اتخاذ القرارات الحسم في اتخاذ القرارات الجوهرية ورسم السياسات الرئيسية للمنشأة وييسير عملية الرقابة وسهولة التسبيق بين السياسات ومراعاة عوامل الوقت والسرية وغيرها من العوامل.

أما من حيث مزايا المشاركة في اتخاذ القرار فهي عديدة ومن بينها شعور الأعضاء بالمكانة والأهمية ، وتقبلهم لعمليات التغيير ، وسهولة إرشادهم وتوجيههم ، وزيادة الكفاءة في الأداء وتحسين الإنتاجية والتوصل إلى قرارات فعالة نثيجة الاستفادة من خبرات العديد من الأفراد.

ويوضيح الشكل رقم (٦/٤) مدى المشاركة فى اتخاذ القرارات الشكل رقم (٦/٤) مدى المشاركة فى اتخاذ القرارات



وفي مجال المشاركة في اتخاذ القرارات هناك سبعة أتماط إدارية هي :

- التموذج الأول : وفيه ينفرد المدير بصنع القرار ويعلن المرؤوسين به لتنفيذه. وفي هذه الحالة يقوم المدير بتحديد المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها واختيار البديل الأمثل من وجهة نظره ، ثم يخطر مرؤوسيه لتنفيذه. وقد يعطي المدير وزنا أو لا يعطي لما يفكر فيه أو يشعر به مرؤوسيه بالنسبة لقراره ، ولكنه على أية حال لا يتيح لهم أية فرصة للمشاركة بطريقة مباشرة في عملية اتخاذ القرارات، وقد يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على قبول القرار الذي اتخذه أو على الأقل يلوح بذلك.
- النموذج الثاني: وفيه بنفرد أيضاً المدير بصنع القرار ولكنه يحاول النرويج له مقدماً لدى مرؤوسيه كى يحصل على تأييدهم وقبولهم للقرار. وفى هذا النموذج يقوم المدير بتحديد المشكلة وأيضاً باقي الخطوات للوصول إلى القرار. لكن بدلا من مجرد الاكتفاء بإعلان المرؤوسين به فإنه يقوم بخطوه أخرى نحو أغراء المرؤوسين لقبول القرار. وقيامه بذلك يعتبر اعترافاً منه بإمكانية وجود بعض المقاومة من جانب المرؤوسين أن ولذلك فإنه بحاول احتواء هذه المقاومة بأن يوضح لهم مثلاً ما يمكن أن يعود عليهم من فوائد نتيجة تطبيق هذا القرار.
- التموذج الثالث: وفيه يعرض المدير قراراه على المرؤوسين ويقوم بشرح وجهة نظره ويعطي فرصة كافية للاستفسار وسماع الآراء إلا أنه فلماً يقوم بتعديل القرار، وفي هذا النموذج نجد أن المدير توصيل إلى قسرار ويسعي إلى الحصول على تقبل مرؤوسيه له ، ولهذا فإنه يتيح لهم الفرصة على توضيح أشمل عن تفكيره ونواياه. وبعد عرض آرائه فإنه يدعو إلى الأسئلة بحيث يستطيع مرؤوسيه من خلل الإجابة عنها فهم ما يريد تحقيقه

بشكل أفضل ، وهذا الأخذ والعطاء يساعد المدير وأيضاً مرؤوسيه في الكتشاف ما يتضمنه القرار بشكل أوفي.

- الشموذج الرابع: يضع المدير قرار مبدئياً قابلاً للتعديل ، وبعد سماع الأراء والمقترحات فإنه يقرر ويتحمل المسئولية ، ويسمح هذا النوع من السلوك من جانب الرئيس للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير بالنسبة للقرار . وتبقي المبادأة في تحديد وتشخيص المشكلة في يد المدير وقبل أن يلتقي بمرؤوسيه فإنه يكون قد فكر في المشكلة وتوصيل إلى قراره ولكنه قرار مبدئي وقبل أن يصبح القرار نهائياً فإنه يعرض الحل المقترح لمعرفة رد فعل أولئك الذين سيتأثرون به ، وكأنه يقول في الواقع أحب أن اسمع ما لديكم بخصوص هذا القرار الذي توصلت إليه وسأقدر استجابتكم الصريحة ولكن سأحتفظ لنفسي باتخاذ القرار النهائي.
- النموذج الخامس: يعرض المدير المشكلة على المجموعة ويحصل على مقترحاتهم بخصوص البدائل الممكنة لحل المشكلة ، وتصبح وظيفة المجموعة العمل على زيادة حصيلة المدير من بدائل الحلول الممكنة بالنسبة للمشكلة.
- النموذج السادس: حيث يترك المدير للمجموعة اتخاذ القرار في ضيوء الحدود التي يضعها لهم، وفي هذا النموذج فإن المدير يخول للمجموعة اتخاذ القرار (وشارك باعتباره عضواً فيها) ولكن قبل القيام بذلك فإنه يحدد المشكلة المطلوب حلها، والحدود التي يجب أن يتخذ القرار في إطارها، بمعنى أنه يصبح الإجماع هو القرار في نطاق الحدود التي رسمتها الإدارة.

التموذج السابع: وهذا النموذج يمثل درجة متطرفة بالنصبة لحرية المجموعة ، وتحدث أحياناً عندما يقوم فريق البحث بتحديد وتشخيص المشكلة وتحديد البدائل وتحليلها وتقرير الحل المناسب وعرضه على المدير لاتخاذ القرار.

# دور التفكير الابتكارى في عملية صنع القرارات:

يشير الابتكار Creativity إلى القدرة على إحضار شيء حديث أو تطوير وتحديد بعض الأساليب أو الطرق.

وفيما يتعلق بعملية صنع القرارات فى المجال الإدارى فإنه يصبح من المغيد جداً أن يفكر المديرون بطريقة ابتكاريه لتتمية طرق مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات

#### تعريف السلوك الابتكارى ومكوناته:

- يتمثل التفكير الابتكارى في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية الابتكار هي :

۱- الطلاقة الفكرية: وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً وذلك إذا منا قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري.

- ٢- المرونة التلقائية: وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع فى الاتجاهات، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر، ومع استخدام مجموعة متعددة من الاستراتيجيات، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.
- ٣- الأصالة: وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة بعيدة عن ما هـو معتـاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصلية هـي الأفكـار النادرة إحصائياً ، كذلك تمثل سرعة إنتاج أفكار تستوفر شروطاً معينة في موقف معين.
- ٤- القدرة على التداعى البعيد: وتمثل فى مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التى ينتمى إليها المفكر فيصبح قادر على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرتبة وبين القدرة على الابتكار والإبداع.

# سمات الشخصية المبتكرة والمبدعة:

هناك العديد من الخصائص والسمات المتعلقة بالشخصية الابتكارية نــذكر أهمها على النحو التالى:

- ١- النُّقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.
  - ٢- المرونة في أداء العمل.
  - ٣- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.
  - ٤- النَّمسك بالرأى إلى أبعد حد ممكن.
  - ٥- النماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- ٣- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- ٧- كر اهية الأعمال التي تحكمها قو اعد وتنظيمات صارمة.
  - ٨- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على النتبق.

- ٩- القدرة العالية على تحمل المسئوليات.
  - ١٠ الأخذ بزمام المبادرة دائماً.
  - ١١- القدرة على فهم دوافع العمل.
    - ١٢- القدرة على تنظيم العمل.
      - ١٣- سعة الأفق.
  - ١٤ كثرة التساؤل عما يدور حوله.
    - ١٥ تعدد الميول والاهتمامات.
      - ١٦- عدم التعصب.
      - ١٧- التوازن الإنفعالي.
- 1 ∧ 1− عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
  - 19 القدرة على التحليل والاستدلال.
- · ٢- التوقف أحياناً عن حل المشكلات الانتقاط الأنفاس.
  - ٢١ تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
    - ٣٢- لإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.
      - ٣٢- الميل نحو العمال بمفرده.
- ٢٤- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
  - ٢٥ الرغبة في الثفوق الأكاديمي.
  - ٣٦- النساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
- ٣٧- معاونة الآخرين بثوريدهم بأفكار جديدة تساعدهم على حل المشكلات.
  - ٢٨- تفضيل التنافس عن التعاون.
  - ٢٩ إدر اك الأشياء بطريقة تختلف عن إدر اك الآخرين لها.
    - ٣٠- الربط ين الخبرات السابقة واللاحقة.

- ٣١- التمعن في الأفكار الجديدة.
- ٣٢- التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.
  - ٣٣- مقاومة تدخل الآخرين في شئونه.
    - ٣٤- امتلاك درجة عالية من الذكاء.
- ٣٥- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

## خطوات تحليل المشكلات التي تتطلب حلا ابتكاريا:

يمر تحليل المشكلات التي تتطلب قدراً من التفكير الابتكارى الخطوات التالية:

- ١- التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر.
- ٣- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.
  - ٣- وجود الحاجة إلى حل المشكلة.
- ٤ تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.
- ٥- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.
- ٦- جمع البيانات و المعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات التفكير.
  - ٧- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصيلة وملائمة.
    - ٨- تحليل نقدى موضوعي للحلول المقترحة.
      - ٩- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.
        - ١٠- التحقق من الحل.
    - ١١ تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.
      - ١٢- إظهار قيمة العمل للأخرين.
        - 17 المتابعة والتقويم المستمر.

الفصل الرابع ----

#### معوقات الابتكار:

هناك العديد من المعوقات التى تحد من قدرة الأفراد على ممارسة التفكير الابتكارى من بينها:

- ١ مقاومة الجهات الإدارية العليا.
- ٢- الالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين.
  - ٣- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم.
    - ٤ عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
      - ٥- سوء المناخ التنظيمي.
- ٦- عدم وجود قيادة إدارية على المستوى المطلوب.
  - ٧- القيم الاجتماعية السائدة.
  - ٨- القيود الاقتصادية كالفقر والعوز وقلة الراتب.
    - ٩- القيود النفسية والإدر اكية

## متطلبات الابتكار الإداري:

حتى يمكن تبنى الفكر الابتكارى في منظمات الأعمال فإن هناك بعض المتطلبات الضرورية لذلك من أهمها:

- (١) الانتماء التنظيمي
- (٢) ادارك العلاقات الاقتصادية و الاجتماعية بين الأشياء و الأشخاص.
  - (٣) إتباع المنهج العلمي.
  - (٤) الإيمان بالمرأى والرأى الآخر.
  - (٥) الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة.
    - (٦) الطموح للأفضل.

\_\_\_\_\_ اتفاد القرارات

المدير وتنمية القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين

يجب على المدير الذى يسعى إلى تتمية قدرات مرؤوسيه الابتكارية العمل على توفير المناخ المناسب كذلك تدعيم بعض العناصر الإيجابية في السلوك والتصرف من بينها:

- ١- إعطاء الفرصة للمرؤوسين عن أنفسهم.
- ٢ توفير خبرات ومعلومات تجعل المرؤوسين أكثر حساسية للمؤثرات البيئية
  - ٣- تهيئة السلوك والتصرفات الإيجابية تجاه المواقف والمعارف الجديدة.
    - ٤- توفير مجالات التفكير والتخيل في النشاطات المختلفة.
    - ٥ تجنب التقويم المتكرر أثناء قيام المرؤوسين بنشاط معين.
- ٦- استشارة الأصالة في تفكير المرؤوسين تجاه الممارسات المتعددة لأداء
   وظائفهم في مختلف تفصيلاتها.
  - ٧- احترام أسئلتهم وآرائهم وعدم السخرية منها.
    - ٨- تشجيع التعليم بالمبادأة الذاتية.
      - ٩ تتمية مهارات النقد البناء.
- ١- جعل لمرؤوسين أكثر حساسية للمشكلات والتعرف عليها وتشخيصها بدقة
  - ١١- التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للابتكار والإبداع.
    - ١٢- السماح للمرؤوسين بعض الوقت للتقكير وتطوير الأفكار الابتكارية.
      - ١٣- تدعيم الثقة بالنفس ، وبناء علاقات الصداقة والمحبة والتفاعل.
        - ٤ ١- التأكيد على منافذ الاتصال المفتوحة.
      - ١٥- الحرص على توفر أنماط متعددة من الشخصية داخل المنظمة.

ومن أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لممارسة السلوك الابتكارى لدى الأفراد والوصول إلى الأفكار الإبداعية ما يلي :

## ١ - العصف الذهني Brainstorming

عملية تشير إلى عقد لقاءات تجمع الأفراد من أجل توليد أفكار جديدة ، ويجب تشجيع الأفراد لتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار ، وعادة يكون عدد الأفراد من ٣: ٨ ، ويطلب من كل منهم اقتراح عدة أفكار ذات علاقة بالقرار الذي يتم اتخاذه وتسجل الأفكار مباشرة بلا مناقشة أو تعديل ولا ترفض أي فكرة ، وتقدر أفكار الجميع بالمتعاضى عن مراكزهم وكلما كانت الأفكار كثيرة كان ذلك أفضل.

إن عمليات العصف الذهنى تساعد الأفراد على النظر خارج نطاق وظائفهم وتكسر حدة الاعتماد على التفكير المنطقى والتحليلي وتسهم في الانطلاق نحو عالم التخيل والتصور الإبداعي للبحث عن الجديد.

ويجب أن تكون البيئة التى يعمل بها الأفراد فى حلقات العصف الفكرى مشجعة وتساعد على إخراج الأفكار الجديدة ، وكلما كانت المجموعة التى تعمل معا وثيقة الصلة ببعضها كلما كان من السهل أن يبدعوا ويستخرجوا أكبر كم من الأفكار .

ويجب على من يدير اجتماعات العصف الذهنى أن يأخذ في اعتباره النقاط التالية:

- ١- تشجيع الأعضاء على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة.
  - ٢- إعطاء كل فرد الفرصة لعرض وجهة نظره.
- ٣- تشجيع الانسياب المتحرر للأفكار المعدة وعدم السماح للأعضاء بالخروج
   عن الموضوع المطروح للمناقشة.
  - ٤- عدم وضع افتر اضات أو عراقيل كثيرة تعطل انسياب الأفكار.

\_\_\_\_ انخاذ القرارات

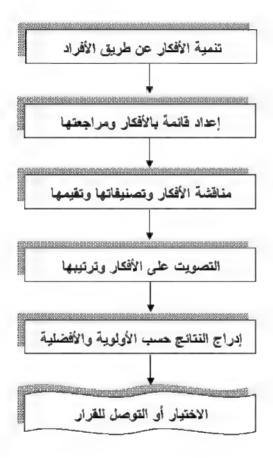
- دفع الزملاء لتقديم الأفكار في بداية اللقاءات بما يسساعد الآخرين الذين ير غبون في العمل بشكل انفرادي على تنمية أفكارهم وتقديمها.

- تزويد المجموعة بأفكار قليلة من عندك بما يساعد في توجيه دقة النقاش
   خاصة عندما يجف العقل عن الأفكار الجديدة.
  - ٧- يمكن الاعتراض عن التحامل أو التحيز الشخصى،
- ٨-ضع الأفكار المولدة في مجموعات حتى يمكن الانتهاء بمجموعة مترابطة
   من الأفكار ثم أعد قائمة قصيرة من أفضل الأفكار.
  - ٩- لا تنتقد أى فكرة أمما أعضاء المجموعة.
- ۱۰ سجل باستمرار واكتب بسرعة فالأفكار الجديدة يجب أن تسارع باحتضائها حتى يشتد عودها وتقوى وتدعم بعد ذلك.

#### Nominal Groups - المجموعات الاسمية - ٢

تعتبر هذه الطريقة امتداداً لطريقة العصف الذهني وتمر عادة بعدة خطوات يمكن ذكرها من خلال الشكل رقم (٧/٤)

الشكل رقم  $(V/\xi)$  خطوات تطبيق طريقة المجموعات الاسمية



ويتضح من الشكل السابق أن الخطوات التي يمر بها عمل المجموعات الاسمية للتوصل إلى الأفكار الجديدة لتتمية صنع القرارات تمثل فيما يلى :

- 1- إعداد قائمة بأسماء الأعضاء ، إذ تعتبر قائمة تـشمل علـى أعـضاء المجموعة وترصيد الأفكار في شكل قضايا ومحاور محددة دون مناقشة أو تحليل مع المجموعات الأخرى.
  - ٢- تناقش كل مجموعة الأفكار التي توصلت إليها في شكل حلقات نقاشية.
- ۳- بعد تدوین کل الاستجابات والأفكار تم عملیات النقاش التحلیلی بعنایــة کاملة ، حیث تقیم الفكرة من خلال عرض مزایاهـا و عیوبهـا بـشكل جماعی و موضوعی.
- 3- يقوم أعضاء المجموع بالتصويت الشخصى على الأفكار بشكل موضوعى من خلال إعطاء درجات على مدى معين وتجمع الأصوات وتم لختيار الفكرة ذات المجموع الأعلى وبذلك يتم التوصل إلى القرار الأفضل من وجهة نظر المجموعة.

# نماذج صنع القرارات:

إن الأسلوب المستخدم لصنع القرارات غالباً ما يكون أحد النموذجين التالبين : النموذج التقليدي ، النموذج الإداري.

ويرجح الاعتماد على أى منهما تبعاً للعوامل المتعلقة بشخصية المدير بالإضافة إلى طبيعة القرار أهو مبرمج أو غير مبرمج كذلك مدى اتصاف القرار بالمخاطرة أو عدم التأكد أو الغموض.

## ١) النموذج التقليدى:

يبنى النموذج التقليدى لصنع القرار على أساس الافتر اضات الاقتصادية والمادية ، ويهتم ببحث أفضل الفوائد التى يجنيها متخذ القرار وخاصة فى النواحى المالية ، ومن أهم الأسس التى يستند إليها هذا النموذج :

- ا- يسعى صانع القرار إلى تحقيق الأهداف المحددة والمتفق عليها ، وغالباً ما تكون المشكلات معروفة ومحددة.
- ٢٠ يجتهد صانع القرار للوقوف على العوامل والمتغيرات المؤثرة بـصورة مؤكدة ، كما يهتم بتوفير كافة المعلومات المطلوبة ، ولــذا يعمــل علــى تحديد البدائل والنتائج المحتملة.
- ۳- التعرف الكامل على معايير تقييم كافة البدائل ، بحيث يسعى صانع القرار لاختيار البديل الذي يعمل على تعظيم العوائد الاقتصادية والمادية للتنظيم.
- ٤- صانع القرار رشيد ، ويجتهد الستخدام المنطق وتحديد القيم ، بيان أفضليات الطلب ، تقييم البدائل ، وصناعة إعداد القرار الذي يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه.

إن النموذج التقليدى يعتمد على وجود معايير ومقاييس، وبذلك بتاح لصانع القرار كيفية إتمام عملية صنع القرار على الوجه الصحيح، ولا يعنى ذلك أنها تصف للمدير تقصيلياً خطوات اتخاذه للقرار، وإنما تمده بالخطوات الأساسية والنقاط الجوهرية عن كيفية إثراء النتائج المترتبة على اتخاذه للقرار. إن قيمة هذا النموذج تكمن في مساعدته لمصانع القرار للاعتماد والتصرف العقلاني والمنطقي لحل المشكلات. ولقد تزايد استخدام هذا المدخل لاعتماده على الطرق الكمية التي ساهم في تطيقها وجود الحاسب الآلي والبرامج المتعددة الخاصة بذلك ومن الأساليب الكمية المستخدمة في هذا الصدد شجرة القرار، ومصفوفة القرار تحليل التعادل، البرمجة الخطية، التنبؤ، وكافة أساليب بحوث العمليات.

\_\_\_\_\_ انخاذ القرارات

## ٢ - النموذج الإدارى:

يصف هذا النموذج كيفية قيام المديرين بصنع القرارات في الحالات المعقدة والصعبة كتلك التي تحتاج إلى قرارات غير مبرمجة ، بالإضافة إلى القرارات الصادرة في حالات عم التأكد والحالات الغامضة.

إن العديد من القرارات الإدارية لا يمكن برمجتها ووضعها في أطر محددة الأبعاد نظراً للعوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تتغير بين الحين والآخر ، وهذا لا يمكن المديرين من صنع قرارات المناسبة.

إن نموذج القرار بمثل أحد النتائج الخاصة بالجهود التى بذلها هيربرت سيمون Herbert A. Smon حيث قدم سيمون بعدين أساسيين يمكنها أن يساندا في تطبيق نموذج القرار الإدارى وهما:

- Bounded Rationality

- الالتزام العقلي والمنطقي

- Statisficing

- الرضا والإقناع

ويعنى الالتزام العقلىBounded Rationality تلك الحدود والمعايير التي يضعها الأفراد لما يجب أن تتسم به أفعالهم وتصرفاتهم ،

إن ما تواجهه المنظمات يمثل حالات متشابكة ومعقدة والمديرون يستطيعون فقط التحكم في الوقت والموارد المتاحة والمعلومات التي يمكنهم السيطرة عليها لاتخاذ قراراتهم ولهذا يحتاج القرار التصرف العقلي الرشيد.

أمام الرضا والاقتناع Satisfying فيعنى أن صانع القرار سيختار البديل الذي يتميز بالحد الأدنى من المعايير المقبولة.

إن القرار الإدارى يبنى على افتراضات مختلفة عن تلك التى يبنى عليها القرار التقليدى إذ يركز على العوامل التنظيمية التى تؤثر على قرارات الأفراد. إنه أكثر واقعية من القرار التقليدى في الحالات المعقدة وغير المبرمة والتسى تحتاج إلى قرارات متطورة تواكب الأحداث لمتغيرة.

# ومن أهم الفروض التي تقوم عليها القرارات الإدارية أنها:

- ۱- قرارات تحديد الأهداف غالباً يحوطها الغموض وعدم التأكسد ، التعارض والصراع أحياناً ، لا يوجد إجماع عليها بين المديرين ، فالمديرين في معظم الأحيان لا يتققون على المشكلات والفرص المتاحة أمام التنظيم.
- ٧- إن الإجراءات المقنئة والمحددة غالباً لا تستخدم بنفس الدقة التي صنعت بها ، حتى و إن طبقت فقد لا تتسع لاستيعاب الأحداث الو اقعية التي يعيش فيها التنظيم.
- ٣- إن قدرة المديرين في البحث عن البدائل محدودة نظر العدة عوامل منها:
   العوامل البشرية ، المعلومات ، والقيود المتعلقة بالموارد والإمكانات
   المتاحة.
- ٤- يلجأ معظم المديرين إلى القرارات التى يفضلونها وتشبع رضائهم النفسى أكثر من القرارات التى تمثل الحل الأمثل بتعظيم العوائد ، وقد يكون ذلك مرحلياً لعدم سيطرتهم الكاملة على المعلومات أو لعدم تحديد المعايير الخاصة بالوصول للحل الأمل بدقة.

ويصفة عامة يمكننا عرض خصائص كل من النموذج التقايدى (الكلاسيكي) والنموذج الإداري في صنع القرار على النحو المبين في الجدول التالي:

القرار الإداري		القرار التقليدي (الكلاسيكي)	
غموض المشكلة و الأهداف	-	الوضوح في المشكلة و الأهداف	-
عدم التأكد في الظروف والمتغيــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	-	التأكد في الظروف والمتغيــرات	-
المحيطة		المحيطة	-1
معلومات محدودة عن البدائل والنتــــائج	-	معلومات واقعيــة عــن البـــدائل	-
المترتبة على كل منها		و النتائج المترتبة على كل منها	
الاختيار للذى يحظى بالقبول والرضسا	-	الاختيار الرشيد والمقنن للقرارات	-
لحل المشكلة باستخدام الحرس والبديهة		بواسطة الأفراد من أجل	
وتكون التحالفات غير الرسمية.		تعظيم العوائد	

# المدخل الكمى في اتخاذ القرارات (\*): Quantitative Approach

فى مناقشتنا للمدخل الكمى فى اتخاذ القرارات نود أن نشير إلى الحقائق التالية :

١- أن هناك حاجة متزايدة لاستخدام الإحصاء والأدوات التحليلية الكمية كأدوات مساعدة في اتخاذ القرارات. ويمكن لمتخذ القرار أن يستقيد إلى حد كبير من التسهيلات المتاحة في الإحصاء وبحوث العمليات وغيرها من الأساليب الرياضية خاصة بعد أن أصبح استخدام وتطبيق هذه

<sup>🗋</sup> پىدىد ھذا الجزء بشكل جوھرى على :

د. عبد العزيز جميل عميمسر ، إدارة الإنساج والعمليات : صدخعل انخساد الفسرارات (الكويست : شسركة المكتبسات الكويتية المحدودة ، ١٩٩٠م)

الأساليب ميسراً نتيجة الحاسبات الآلية وظهـور العديـد مـن بـرامج الكمبيوتر.

- ان العلوم السلوكية أصبحت تحتل أهمية خاصة في معالجة العديد مسن المشكلات الإدارية ومن ثم فقد أصبح مطلوباً من متخذ القرارات الإلمسام بمبادئ علوم النفس والاجتماع والأنثرويولوجيا ذلك أن المعرفة المتحصلة من هذه اللوم يمكنها المساعدة في إيجاد الحلول المناسبة لعدد لا يستهان به من تلك المشكلات الإدارية.
- ۳- أن معظم القرارات الإدارية ترتبط بطريق مباشر أو غير مباشر بمشكلات إنسانية (الأفراد) ولهذا فإن الأساليب الرياضية بمفردها قد لا تمثل أساساً صالحاً لاتخاذ القرارات ، إذ لابد من تدعيمها بالخبرة والتقدير الشخصى لمتخذ القرار.

والمدخل الكمى فى اتخاذ القرارات ما هو إلا تطبيق للأسلوب العلمى فى دراسات العلاقات المختلفة بين العناصر الرئيسية للمشكلة وذلك فى شكل نموذج رياضى يهدف إلى تزويد متخذ القرار بمعلومات كمية أو رقمية يستند إليها فى إصدار قراراه.

ولعله من البديهات بعد المناقشة السابقة أنه لا يمكننا وضع قائمة شاملة بالأساليب الكمية التى تصلح لمعالجة كافة أنواع المشكلات الإدارية ولهذا فإننا سوف نكتفى بالإشارة إلى بعض الأساليب التى يمكن الاستعانة بها فى اتخاذ القرارات.

أمثلة من النماذج الكمية في اتخاذ القرارات

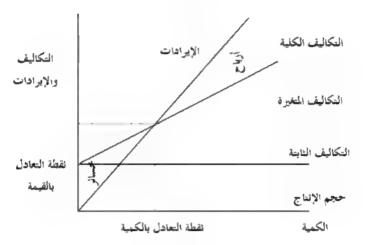
حالة عدم التأكد Uncertainty	حالة المخاطرة Risk	حالة التأكد Certainty
نظرية المباريات	نظرية القرارات	تحليل التعادل
المعابير التحكمية	الاحتمالات الموضوعية والتحكمية	تحليل التكلفة والعائد
	اختبارات الفروض	تحليل التفاضل
	الارتباط والانحدار	البرمجة الخطية
	تحليل التباين	البرمجة غير الخطية
	نظرية صفوف الانتظار	البرمجة العددية
	نماذج المحاكاة	البرمجة الديناميكية
	تحليل شبكات العلاقات	برمجة الأهداف
	نظرية المنفعة	
	أساليب الإحصاء اللامعلمي	
	أسلوب هاجن	

#### تحليل التعادل: Break - even Analysis

يهتم تحليل التعادل بدراسة العلاقة بين حجم الإنتاج والتكاليف والإيرادات. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية ، وتسمى هذه النقطة بنق – طه التعادل ومنها يمكن تحديد حجم إنتاج التعادل أو قيمته. ومن الجدير بالذكر أنه عند حجم التعادل لا يحقق المشروع أية أرباح كما أنه لا يتحمل أية خسائر إذ أن إيراداته تغطى أو تتساوى تماما مع تكاليفه. ومن ثم فإنه إذا زاد حجم الإنتاج عند تلك النقطة

تمكن المشروع من تحفيز أرباح ما إذا انخفض عنها فإنه يتحمل بعض الخسائر، كما يتضح من الشكل (٨/٤).

الشكل رقم ( $\lambda/\xi$ ) نقطة التعادل



ويطلق على تحليل التعادل الموضح بالشكل السابق تحليل التعادل الخطى المفرد. ويقصد بلفظ الخطى أن علاقات الإبرادات والتكاليف مع حجم الإنتاج تكون علاقات خطية أى يمكن التعبير عنها بخطوط مستقيمة ، أما لفظ المفرد فيقصد به تحليل التعادل لمنتج واحد أو سلعة واحدة.

مفاهيم أسامية : Basic Concepts

۱ - التكاليف : Costs

رغم تعدد التقسيمات المحاسبية لعناصر التكاليف إلى مباشرة ، غير مباشرة، ثابتة ، متغيرة ، نفقات ، مصروفات ، تكاليف مغرقة ، تكاليف الفرصة ... وغيرها من المسميات إلا أننا نكتفى لأغراض دراستنا بتعريف

التكاليف بأنها عبارة عن جميع المصروفات أو النفقات التى يتحملها المشروع فى سبيل أداء وطيفته أو تحقيق الأهداف المرجوة منه. ويمكن تقسيم عناصر التكاليف بالمشروع إلى مجموعتين هما: التكاليف الثابئة والتكاليف المتغيرة.

ويشير لفظ التكاليف الثابئة إلى عناصر النفقات التى لا تتأثر زيادة أو نقصاً بتغير حجم الإنتاج خلال فترة زمنية محددة وفي نطاق حجم معين من العمليات.

وللأسف فإن معظم التعاريف التى تذكر للتكاليف الثابئة تخلو من الجزء الخاص بالوقت ونطاق العمليات المشار إليهما فى التعريف السابق كما أنها تعفل لفظ التكاليف الثابئة الإجمالية رغم أن لفظ (الإجمالية) هذا هو الذى يجعل التعريف السابق صحيحاً.

أما التكلفة المتغيرة تمثل عناصر النفقات التي ترتبط مع حجم الإنتاج بعلاقة مباشرة أو طرية بمعنى أنها تزداد وتنقص تبعاً لزيادة ونقص حجم الإنتاج إنما ينصرف إلى التكاليف المتغيرة الإجمالية. أما التكلفة المتغيرة للوحدة فإنها تبقى ثابتة ، وإلا ما ظهر خط التكلفة المتغيرة في صورة خط مستقيم.

#### Revenues : الإيرادات - ٢

يشير لفظ الإيرادات في الشكل السابق إلى حصيلة المبيعات زومن المفترض في تحليل التعادل أن سعر بيع الوحدة لا يتأثر بعدد الوحدات المباعة أو المنتجة ومن ثم فان الإيرادات تمثل عدد الوحدات المباعة مضروباً في سعر بيع الوحدة.

وبالنظر إلى شكل (٨/٤) يتضم أنه على يمين نقطة التعادل ترداد قيمة الإيرادات عن قيمة التكاليف الكلية ويمثل الفارق بينهما مقدار الأرباح المحققة.

أما على يسار نقطة التعادل تتساوى الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية وبالتالى لا توجد أرباح كما لا توجد خسائر.

#### - هامش المساهمة: Contribution Margin

يمثل الفرق بين الإيرادات الكلية والتكاليف المتغيرة الإجمالية هامش المساهمة الإجمالي، وبنفس المنطق فان الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة يمثل هامش المساهمة للوحدة، ويشير هامش المساهمة للوحدة إلى مقدار مساهمة الوحدة الواحدة في تغطية التكاليف الثابتة وإذا ما أدركنا هذه الحقيقة فإنه يمكن تحديد نقطة تعادل بقسمة التكاليف الثابتة الإجمالية على هامش المساهمة للوحدة أي أن:

كما يمكن التعبير عن نقطة التعادل بأنها النقطة التي تتحقق عندها تساوى الإير ادات الإجمالية مع التكاليف الإجمالية أى أن نقطة التعادل تتحقق عندما تكون: (عدد الوحدات × سعر الوحدة) = (التكاليف الثابتة الإجمالية) + (عدد الوحداث × التكلفة للوحدة).

وفى أى أسلوب من الأساليب السابقة ، إذا ما أردنا تحديد حجم الإنتاج (أو قيمته) الذى يحقق قدراً معيناً من الأرباح فما علينا إلا إضافة الرقم المطلوب من الأرباح إلى التكاليف الثابئة.

\_\_\_\_\_ اتفا القرارات

مثال : إذا كانت التكاليف الثابتة الإجمالية لمسروع ما =  $1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1$  جنبه والتكلفة المتغيرة للوحدة =  $1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1$  فالمطلوب :

أ- حسب نقطة التعادل بالكمية والقيمة.

ب- حسب حجم الإنتاج اللازم لتحقيق أرباح قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه.

ج- حسب مقدار الأرباح أو الخسائر في حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة. الحل

لحساب نقطة التعادل بالكمية تستخدم إحدى المعادلتين التاليتين:

#### المعادلة الأولى:

#### المعادلة الثانية:

ك تحقق عندما بكون: (عدد الوحدات × سعر الوحدة) = (التكاليف الثابتة) + (عدد الوحدات × التكلفة المتغيرة للوحدة) أى أن (ك × ٢) = ( ١٠٠٠٠٠ ) + (ك × ٢) ... كك = ١٠٠٠٠٠ وحدة

أما نقطة التعادل بالقيمة فيمكن الحصول عليها عن طريق حاصل ضرب كمية التعادل في سعر الوحدة (٢٥٠٠٠ × ٦) = ١٥٠,٠٠٠ جنيه أو عن طريق المعادلة التالية

قيمة إنتاج التعادل (ق) =

ويتم حساب نسبة المساهمة بطرح نسبة التكلفة المتغيرة إلى المبيعات من الواحد الصحيح

$$=\frac{1 \cdot \cdot \cdot \cdot \cdot}{(7/7)-1}$$

حجم الإنتاج المطلوب لتحقيق أرباح قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه لحساب حجم الإنتاج الذي يحقق رقماً معيناً من الأرباح تستخدم أي معادلة من المعادلتين الأولى أو الثانية مع إضافة رقم الربح المطلوب إلى التكاليف الثابثة الإجمالية، أي أن حجم الإنتاج المطلوب لتحقيق أرباح قدرها ٢٠٠٠٠ جنيه =

ج- حساب مقدار الربح أو الخسارة في حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة من المعروف أن الإيرادات الإجمالية للمنشأة = التكاليف الإجمالية = السربح (الخسارة) ومن ثم فإنه في حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة تصبح المعادلة السابقة كالتالي:

والنتيجة:

□ أنه في حالة إنتاج وبيع ٢٠٠٠٠ وحدة تتحمل المنشأة خسارة مقدارها
 ٢٠٠٠٠ جنيه

# : Decision Matrix مصفوفة القرار

تظهر مصفوفة القرار في أبسط صورها في شكل جدول يوضح عدد من الاستراتيجيات أو الحلول البديلة وعدد من الحالات أو الظروف المتوقع حدوثها وتظهر الاستراتيجيات أو البدائل في الصفوف بينما تمثل الأعمدة الحالات المتوقعة وتسمى نقطة التقاء كل صف من كل عمود بالخلية أما الأرقام الموضحة بالخلايا فتعبر فتعتبر عن قيمة الأرباح أو التكاليف الخاصة بكل إستراتيجية عند كل حالة من الحالات المتوقعة.

وطبقاً لأسلوب مصفوفة القرار يتم اختيار البديل الأنسب في ضوء مجموعة من المعايير التي تختلف باختلاف المناخ المحيط باتخاذ القرار (مخاطرة ، تأكد، عدم تأكد ) وفيما يلى نعرض بمثال رقمى لتلك المعايير وكيفية اتخاذ القرار على أساسها.

- □ مثال: نفترض أن كمية المبيعات البومية من إحدى السلع خـــالال الفتــرة الماضية كان يتراوح بين ٤٠ و ٥٥ وحدة وأن توقعات مدير التــسويق تشير إلى أن الطلب في الفترة المقبلة سيكون في تلك الحدود ، فإذا كان سعر بيع الوحدة ١٠ جنيه وتصل تكلفة إنتاجها إلــي ٦ جنيــه وتبــاع الوحدة المتبقية في نهاية اليوم كنفاية أو خردة مقابل ٣ جنيــه للوحــدة فالمطلوب تحديد الكمية المطلوب إنتاجها لتحقيق أكبر ربح ممكن.
- لاستخدام بيانات هذا المثال في إيضاح مفهوم مصفوفة القرارات والمعايير التي يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرار يتطلب الأمر إعداد مصفوفة

توضح البدائل المتاحة وحالات الطلب المتوقع ومقدار الأرباح الصافية التى يحققها كل بديل فى ظل كل حالة من حالات الطلب ، وذلك على النحو التالى:

- ١- حالات الطلب المتوقع وفقاً لتقديرات مدير التوفيق سوف تتراوح بين ٤٠ و
   ٥٤ وحدة يومياً ، أى أن الكمية المتوقع بيعها في اليوم قد تكون رقماً من الأرقام التالية : ٤٠ ، ٤١ ، ٤٢ ، ٤٢ ، ٤٤ ، ٥٥ وحدة.
- ٢- هناك عدد من البدائل المتاحة لا أمام مدير الإنتاج وهي أن ينتج كمية معينة من الكميات المتوقعة للطلب بمعنى أن أمامه عدة اختيارات هي إنتاج ٤٠ أو ٤١ ، ٤٢ ، ٤٣ ، ٤٤ ، ٥٥ وحدة.
- ٣- صافى الربح المتوقع من كل بديل فى كل حالة من حالات الطلب المتوقع تتمثل فى عدد الوحدات المطلوبة مضروباً فى ربح الوحدة (الفرق بين سعر البيع وتكلفة الإنتاج) ومخصوصاً منه الخسارة الناتجة من عدم بيع السلعة فى نهاية اليوم ممثلة فى عدد الوحدات المتبقية مضروباً فى خسارة الوحدة (الفرق بين تكلفة البيع وسعر البيع كنفاية أو خردة) فمثلاً إذا تم الوحدة (الفرق بين تكلفة البيع وسعر البيع كنفاية أو خردة) فمثلاً إذا تم المحقق بساوى (١٤×٤)-(١×٣) أى ١٦١ دينار ، وهكذا بتم استكمال باقى خلايا المصفوفة لتظهير على النحو التالى:

	قع	استر اتيجيات				
20	££	٤٣	٤٢	£	ξ κ	الإنتاج
17.	17.	17.	17.	17.	17.	٤٠
178	178	178	178	178	101	٤١
١٦٨	174	١٦٨	174	171	108	2.7

177	177	177	170	101	101	٤٣ ا
177	١٧٦	179	177	100	١٤٨	٤٤
14.	١٧٣	177	109	101	120	20

وفيما يلى نوضح كيفية اتخاذ القرار في ضوء مجموعة المعايير المتعارف عليها في هذا المجال.

# أولاً: معايير المخاطرة Risk Criteria

## Net Expected value: معيار صافى القيمة المتوقعة - ١

طبقاً لهذا المعيار يكون متخذ القرار بحصر جميع الحالات المتوقعة للطلب سواء في شكل فئات (قليل ، متوسط ، عال) أو في شكل كميات كما هو الحال في مثالنا السابق ، كما يقوم بتحديد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المتوقعة وذلك بناء على خبرته السابقة أو تحليل البيانات التاريخية المتاحة لديه ومن الجدير بالذكر أن مجموع الاحتمالات التي تخصص لجميع الحالات المتوقعة لابد وأن تساوى الواحد صحيح وطبقاً لمعيار القيمة المتوقعة يستم اختيار الإستراتيجية (البديل) التي تحقق أفضل قيمة ، فإذا كانت الأرقام الموضحة بالمصفوفة تمثل أرباح أو عائد فإن أفضل قيمة تتمثل في أكبر قيمة أما إذا كانت الأرقام الموضحة بخلايا المصفوفة تمثل تكاليف أو خسائر فان أفضل قيمة متوقعة تتمثل في أقل قيمة ممكنة.

وفى الحالتين (التكلفة والعائد) يتم حساب القيمة المتوقعة بضرب العائد أو التكلفة من كل بديل فى الحالات المختلفة فى احتمال حدوث كل حالة من هذه الحالات فإذا فرض فى المثال السابق أن احتمالات الطلب المتوقع هى ١٠%،

٥١% ، ١٥% ، ٣٢% ، ٢٠% ، ١٥% على التوالى فما هي الكميــة التــي ننصح بإنتاجها ؟

وفى هذه الحالة تحسب القيمة المتوقعة ( الربح المتوقع ) لكل إستراتيجية كما يلى :

۱٦٠ جنيه	1 × 1%+	الربح المتوقع عنــد إنعــاج • ٤ وحدة =
۱۲۳,۳۰ جنیه	= ( •,4 × 17£) + ( ;1 × 10V)	الربح المتوقع عند إنساج ٤٦ وحدة =
0,00 م جنیه	(\$61×1,)+(171×61,)+ =(\$71×64,)=	الربح المتوقع عند انساج ٤٢ وحدة =
۱٦٦,٧٥ جنيه	(161 ×1.) + (A61 × 61.) + 671 × 61.) (TV1 × 7.) =	الربح المتوقع عند إنتاج ٢٣ وحدة =
۱٦٦,۲۰ جنيه	+ ( (10 × 100) + ( (1 × 11 Å) + ((10 × 177)+((10×177) ( (40 × 177)	الربح المتوقع عند إنساج ££ وحدة =
۱۷۳,۲٥ جنيه	(\$1 × 1;) + (761 × 61;) + (761 × 61;) + (761 × 67;) + (771 × 67;) + (771 × 61;)	الربح المتوقع عند انساج 20 وحدة =

من الموضح أن أكبر قيمة في هذه الحالة هي ١٧٣,٢٥ جنيه وبالتالي فإن القرار المناسب على أساس معيار القيمة المتوقعة هو إنتاج ٤٥ وحدة يومياً.

Insufficient Reason : معيار عدم كفاية السبب

من المناقشة السابقة لمعيار القيمة المتوقعة يتبين أن مقدار القيمة المتوقعة لكل إستراتيجية تتوقف على الاحتمالات التى تخصص لكل حالة من حالات الطلب ومن ثم فإنه قد يترتب على تغيير احتمالات الطلب اتخاذ قرار مخالف للقرار الذى أوصينا به آنفا. ومن هنا يعتقد البعض لا أنه ما لم ينم تقدير احتمالات الطلب على أساس تحليل البيانات التاريخية عن مبيعات الفترة السابقة فلا يوجد سبب كاف المتقرقة بين احتمالات حدوث الحالات المختلفة ، بمعنى أنه يجب معاملة جميع الحالات المتوقعة على قدم المساواة. وطبقاً لهذا المفهوم يتم قسمة الواحد الصحيح على عدد الحالات المتوقعة للطلب (٦ حالات في مثالنا السابق) لنحصل على احتمالات حدوث كل منها ( ١٦٦ ، ). وبصرب العائد المتوقع من كل إستراتيجية في الحالات المختلفة في احتمالات حدوثها المتوقع من كل إستراتيجية في الحالات المختلفة في احتمالات حدوثها المتوقعة.

وبنظرة أكثر عمقاً لمفهوم معيار عدم كفاية السبب نجد أنه لا يتعدى حساب المتوسط الحسابى البسيط للربح المحقق من كل بديل فى ظل حالات الطلب المختلفة، ومن ثم فإن قاعدة اتخاذ القرار تتمثل فى اختيار البديل الذى يحقق أفضل قيمة متوسطة (أكبر ربح فى مثالنا هذا). وبتطبيق هذا المفهوم على البيانات السابقة نجد أن متوسط الأرباح التى تحققها كل إستر اتيجية يظهر كالتالى:

źÞ	źź	٤٣	£ ¥	٤١	٤٠	الإستراتيجية
177.0	115.77	170	175.0	157,00	15.	متوسط الأرباح المتوقعة
,,,,	, ,,,,,	, ,,	, , , , ,		, , ,	(جنيه)

#### ثانياً : معايير عدم التأكد : Uncertainty Criteria

يمكن الاستعانة ببعض المعايير في المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة ويتوقف الاعتماد على أي على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار وقيمه ومعتقداته، ودرجة تقاؤله وأيضاً درجة تحفظه في اتخاذ القرارات ، وفيما يلى نعرض لأهم هذه المعايير باستخدام بيانات المثال السابق.

#### ١ - معيار التفاؤل التام: Optimism

يستخدم هذا المعيار في حالة التفاؤل التام بالمشروع. وتتمثل فلسفته في أن أفضل المتاح سوف يحدث وبالتالى يتم اختيار الإستراتيجية التي تحقق أكبر عائد أو أقل تكلفة ممكنة بصورة مطلقة وبغض النظر عن الاحتمالات السابق الإشارة إليها. وفي مثالنا السابق نجد أن أقصى ربح ممكن يمكن تحقيقه من كافة الاستراتيجيات المتاحة هو ١٨٠ جنيه وذلك عند إنتاج 20 وحدة ، ومن ثم يكون القرار المناسب وفقاً لمعيار التفاؤل التام هو إنتاج تلك الكمية.

#### Y - معيار التشاؤم: Pessimism

يفترض هذا المعيار أن أسوأ الظروف سوف تحدث ولهذا يتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل الأسوأ (أكبر القليل). وطبقاً لهذا المعيار يتم تحديد أقل عائد متوقع من كل بديل ثم اختيار البديل الذي يحقق أكبر رقم من بينها. وبتطبيق هذا المفهوم على البيانات الواردة بمصفوفة القرارات الخاصة بمثالنا السابق يتضح أن أقل عو ائد ممكنة لجميع البدائل تظهر في العمود الأول من المصفوفة عندما يكون حجم الطلب المتوقع على وحدة وأن أكبر تلك العوائد (١٦٠ جنيه) يتحقق عند إنتاج ع وحدة ، ومن ثم يكون إنتاج تلك الكمية هو القرار المناسب.

#### ٣- معيار الأسف: Regret

ويتطلب تطبيق هذا المعيار تكوين ما يسمى بمصفوفة تكلفة الفرص البديلة. وتمثل أرقام هذه المصفوفة الفرق بين أرقام الناتج الحقيقى وأرقام الناتج التى كان يمكن تحقيقها إذا علمنا على وجه التأكيد أن حجماً معيناً من الطلب أو حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث. وبتحديد تلك القيم لكل بديل تحبت كل حالة من حالات الطلب المتوقع يتم تحديد أكبر قيمة لكل بديل ثم يجرى اختيار البديل ذو القيمة الأقل من بين تلك القيم. وعلى سبيل المثال إذا تبين أن حجم الطلب الفعلي يصل إلى ٤٢ وحدة وكان قراراً قد اتخذ بإنتاج ٤٤ وحدة فإن الطلب الفعلي يصل إلى ٤٦ وحدة وكان قراراً قد اتخذ بإنتاج ٤٤ وحدة القرار الصحيح. و لأغراض التبسيط في العمليات الحسابية والسرعة في إنجازها فإنه يمكن التوصل إلى مصفوفة تكلفة الفرصة عن طريق طح جميع القيم الواردة في المصفوفة الأصلية تحت كل حالة من الحالات المتوقعة من أكبر قيمة بهذا تحققها تلك الحالة. (أي طرح جميع القيم الواردة بكل عمود من أكبر قيمة بهذا العمود) وفي ضوء ذلك تظهر مصفوفة الأسف كما يلى:

أكبر			الطلب	1681540404040406	استر اتيجيات		
أسف	to	ŧ	٤٣	٤٧	٤٧	٤٠	الإنتاج
۲.	۲.	13	١٢	٨	ŧ	صفر	<b>t</b> •
17	17	11	٨	٤	صفر	٣	٤١

17	17	٨	ŧ	صفر	۳	٦.	£¥
٩	٨	صفر	صفر	٣	٦	٩	£ 4"
14	٤	ź	٣	Α,	٩	17	í í
10	صفر	۳	٦	٩	17	10	į o

ومن مقارنة أكبر أسف يمكن للاستراتيجيات المختلفة ينبين أن الإستراتيجية التي تحقق أقل أسف هي إنتاج ٤٣ وحدة ، وهذا هو القرار المناسب في ظلم معباد الأسف

## الأخطاء الواجب اجتنابها عند اتخاذ القرارات :

- ١- عدم التشخيص الدقيق للمشكلة ، والخلط بين الظاهرة والأسباب الحقيقية للمشكلة.
  - ٣- الأهداف غير الواضحة والمحددة أو وجود أهداف متعارضة وغير متفق عليها.
  - ٣- عدم القدرة على تجميع البيانات الخاصة بالمشكلة والبدائل المطروحة للاختيار.
- إلتسرع في اختيار أحد البدائل دون التأكد أنه هو الأفضل من الخيارات محل البحث.
  - ٥- عدم تحديد معايير ومقاييس واضحة ومتفق عليها للمفاضلة فيما بين البدائل.
    - ٦- معالجة مشكلات تخرج عن سيطرة وسلطة متخذ القرار.
    - ٧- عدم التخطيط الكافي لكيفية تنفيذ وتقييم البديل الذي تم الاستقرار عليه.
- ٨- ضعف عمليات المتابعة المستمرة للقرار للتعرف على نقاط القوة والضعف في التنفيذ.

## دليل المدير لاتخاذ القرار الفعال:

#### عزيزي المدير ...

## إذا كنت تريد أن تكون صاحب قرارات فعالة عليك الالتزام بما يلي:

- افحص كل بديل بمنتهى الدقة قبل اتخانك للقرار.
- ٢- استخدم القرارات السابقة فقط إذا اتضح لك أنها ماز الت صالحة.
  - ٣- غير القرارات التي لم تعد مناسبة للظروف الجديدة.
  - اربط قراراتك قصيرة المدى بالقرارات طويلة المدى.
  - و طروفه.
  - ١- احرص على أن تتوقع واستعد التغيرات التي قد تحدث.
  - ٧- تساءل دائماً عن الأخطاء التي قد تحدث عندما تتخذ قرار اتك.
    - ٨- ضع في اعتبارك نتائج جميع الاحتمالات التي قد تحدث
  - ٩- وازن بين الحدس والتوقع الداخلي والتحليل المنطقي الواضح.
  - ١٠ تجنب صنع القرارات التي تعتمد إلى حد كبير على الصدفة.
  - ١١ قيم قدر اتك في صنع و اتخاذ القرارات واسعى دائماً لتحسينها.
    - ١٢ كن مدركاً للسياسات التي تكمن وراء صنع القرار.
- ١٣ قيم آثر القرارات التي نتخذها على الأخرين من حوالك (زمالاء رؤساء مرؤوسين عملاء)
  - ١٤- ثق في قدرة الآخرين على اتخاذ القرارات.
  - ١٥- ابتعد ما استطعت عن اتكاذ القرارات تحت الضغط الزمني الشديد.
  - ١٦ اتَخَذَ قَرَاراً سريعاً عندما تخطئ قراراتك في إحداث التأثيرات المطلوبة.
    - ١٧- لا تؤجل القرارات الحيوية بل اتخذها بدقة وسرعة.
      - ١٨ كن مدركاً لنوقعات الأخرين لقرار اتك.

- ١٩ كن متفائلاً ولكن ابق واقعياً عند التخطيط للأهداف المستقبلية.
- ٢- كن منطقياً وموضوعياً عند وصفك وتحليلك للظروف الجارية والمناخ المحيط
- ٢١- استفسر بشكل موضوعى عن أثر قرارك حتى تحصل على التغذية المرشدة
   الصحيحة.
  - ٢٢- تقبل النصح والإرشاد من الأخرين عندما يقدمونه.
  - ٣٣- شجع الآخرين للمشاركة في القرارات لتحصل على نتائج أفضل.
  - ٢٤ ابحث عن المعلومات المهمة وضعها في ملفات للاستخدام المستقبلي.
    - ٢٠- أسس علاقات جيدة مع مراكز ومصادر المعلومات المختلفة.
      - ٢٦- تطلع إلى الطرق الجديدة والمبتكرة لحل المشكلات.
- ۲۷ اخلق اتجاها إيجابياً لديك ولدى الأخرين عند مواجهة المشكلات واتخاذ
   القر او ات.
  - ٢٨ اسأل نفسك دائما ... هل فكرت في جميع الاحتمالات ؟!
  - ٢٩- خطط للأفضل كما تحب ولكن لا تنسى الاستعداد للأسوأ.
  - ٣٠- أعط كل فرد الفرصة ليعرض أفكاره وشجع الانسياب المتحرر للأفكار المبدعة.

#### تطبيق عملي:

## هل أنت متخذ قرار فعال ؟

بین مدی موافقتك على كل عبارة من العبارات التالیة ، وذلك بوضع علامة (v) أمام كل عبارة تحت درجة الموافقة حتى يمكنك التعرف على فعاليتك في اتخاذ القرار :

لا أو فق تماما	لا أو فق	لا رأى لي	أو افق	أو افق تماماً	العبارات	e
	NECONOMISSES NECOS	REAST CONTRACTOR CO.			أبني قراراتي على معرفة تامة بالحقانق	1
					يظهر ترددى أمام مرؤوسيي	۲
					أتابع تنفيذ ما اتخذته من قوارات	٣
					أميل لتأجيل أحياناً كئيرة فقد يحدث ما يغنـــيني	٤
					عن اتخاذها	
					أخول للمرؤوسين السلطة التي تمكنهم مـــن	٥
					العنفيذ	
					أتراجع كثيراً في قراراتي وأقر شيناً مخالفاً لها	٦
					أتحمل مستولية الفشل إذا اتخذت قراراً وكـــان	٧
					خاطناً	
					يساورن الشك فيما إذا كان قرارى خطأ أم	٨
					صواب	
					لا أخشى المساءلة من الرؤساء أو العاملين مــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	4
					دمت مقتنعاً بصحة قرارى	
					أميل إلى التعصب لوأى ودائماً أتحيز لفكرتبي.	١.

## الفصل الخامس

## تكنولوجيا المعلومات Information System

## ر بقر اءتك لهذا الفصل ستصبح قلار أ على معرفة :

- مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في منظمات الأعمال
  - الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات
    - متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات
    - العلاقة المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات
- أثر تطبيق تكنولوجيا المعلوهات على السلوك التنظيمي للعاهلين في المنظمة
  - معوقات الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات من الدول النامية
    - الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر

## μ

مع بوادر القرن الحادي والعشرين بدت معالم تكنولوجيا المعلومات وأصبحت تمثل أهم الدعائم الأساسية للتنمية والتحديث. إن أي جهد مبدول لتحقيق التنمية الشاملة يعتمد في أهم جوانبه على تكنولوجيا المعلومات التي شملت العديد من النظريات والأسس والفنون والنظم والنماذج التي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المادية والتي اعتمدت على الفكر البشري والنظم المادة

وغالباً ما يطرح التساؤل التالي أمام العديد من شرائح المجتمع على اختلاف مشاربها: ماذا تعني بتكنولوجيا المعلومات؟ هذا التساؤل له مدلولات متعددة بحسب إدراك كل فئة أو شريحة في المجتمع ، فقي دهن المديرين والمسئولين الاستراتيجيين في المنظمات تعني إجابة معينة ، قد تختلف عما في فكر رجل الشارع أو المثقف العام أو الطالب على اختلاف دراسته ولكن ... لاشك أن الجميع مع ورود هذا المصطلح "تكنولوجيا المعلومات" ينطلق تفكيره إلى الألية والتقنية والحاسب الآلي والبيانات والمعلومات والقرارات والدقة والجودة والسرعة والشمول.

ولمناقشة هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً سنعرض في هذا الفصل لمفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها في منظمات الأعمال ثم نوضح فوائدها ومزايا تطبيقها ، ومتطلبات استخدامها ، ثم نتطرق لبيان العلاقة المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات ، وتأثيرها البالغ على السلوك التنظيمي سنتعرض لبعض مظاهر هذا التأثير ، وبالإضافة لدلك يعرض هذا الفصل

للمعوقات التي تحد من استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في الدول النامية و أخيراً تبين الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر.

### مفهوم تكنولوجيا المعلومات وأهميتها:

تميز العقد الأخير من القرن العشرين بالاهتمام الكبير بالتعاون مع المعلومات في مختلف المجالات سواء كان دلك بالأجهزة والمعدات والأدوات المادية الخاصة بالتعامل معها ، أو بطرق معالجتها وبرمجتها وتستغيلها ، أو بالموارد البشرية العاملة في مجالها ، أو بالسياسات ، والإجراءات التي يمكن إتباعها لتحقيق أقصى استفادة منها.

وبدت معالم عصر المعلومات ثبني وتؤسس خلال هذا العق مما دعي المنظمات للسعي الجاد و الدؤب لمواكبة هذا التوجه حتى تتمكن من متابعة كل جديد وتجد لها مكاناً بين المنظمات الرائدة ، ولن يتأتى لها دلك إلا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.

تشير تكنولوجيا المعلومات إلى "تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كافة المستويات الإدارية وفي شتى مجالات نشاطها.

## ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية لمفهوم تكنولوجيا المعلومات:

١- إنباع المنهج العلمي أساس رئيسي المتعامل مع البيانات والمعلومات حيث الموضوعية والحيدة ووضوح الهدف ووجود موضوع أو قضية أو مشكلة محددة يتم بحثها ودراستها.

- ٧- البيانات و المعلومات هي المواد والخامات التي تدرسها وتحللها وتشغلها وتعالجها وتفسرها وتستخلصها تكنولوجيا المعلومات ، وتتمثل منتجاتها النهائية في المعلومات والمعرفة التي تفيد في بناء الاستراتيجيات والخطط وصياغة السياسات والإجراءات وتصميم المنتجات و ... الخ من أتشطة وأعمال المنظمات.
- ٣- اتخاذ القرارات الفعالة: إن تكنولوجيا المعلومات ليست عاية في حد ذاتها
   بل هي وسيلة وأداة تعتمد عليها المنظمات لاتخاذ قراراتها المختلفة.
- ٤- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع المستويات الإدارية (العليا الوسطى التنفيذية) فلكل مستوى متطلباته من تكنولوجيا المعلومات يتناسب مع دورة في تحقيق غايات وأهدف المنظمة.
- ٥- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمات سواء كان
   دلك النشاط الإنتاجي أو التسويقي أو المالي أو البشري .. الخ.
- ٣- ليس لتكنولوجيا المعلومات مواصفات قياسية وأنماط موحدة يمكن الاعتماد عليها كمعايير لقياس مدى تواجدها بالمنظمة. حيث تختلف بسبب الظروف و المتطلبات البيئية الداخلية والخارجية ، كما تختلف بحسب الزمن الخاص بتطبيقها ودقة استخدامها.

#### تكنولوجيا المعلومات:

- إنباع المنهج العلمي في التعامل مع المعلومات.
  - توفير أساليب وطرق جديدة لتنظيم العمل.
- الاعتماد على الآلية في التعامل مع البيانات والمعلومات.
  - الدقة في معالجة وتشغيل البيانات والمعلومات.
- السرعة في تداول البيانات والمعلومات بين مختلف الأطراف.
  - الفعالية في اتخاذ القرارات.
  - مراعاة الظروف البيئية ومواكبتها وتنميتها.

## الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

يترتب على استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات العديد من الفوائد والمزايا لكل من الأفراد والإدارات والمنظمة بشكل عام ، حتى على مستوى المجتمع بشكل أعم ، ومن بين تلك الفوائد والمزايا ما يلي :

- ۱- رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- ٢- زيادة قيمة المنظمة: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً بارزاً في خلق القيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها ، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- ٣- فعالية اتخاذ القرارات: تيسر تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية ويبدو ذلك واضحاً من خلل توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.
- 3 تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة: تعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير النظام والانصباط بالوحدات الإدارية، وتهتم بتعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.
- ٥- إعادة هندسة الكمبيوتر: تعد تكنولوجيا المعلومات عنصراً جوهرياً لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات ، أو بعد إثمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل النظبيق المختلفة.
- ٦- تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمية المعقدة : يعتمد المديرون في مختلف المستويات والوحدات الإدارية على استخدام

تكنولوجيا المعلومات في النواحي الإدارية والتنظيمية المعدة والتي يصعب فيها استخدام النظم التقليدية.

٧- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد المنظمة: التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المنظمات ويبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصالات داخل وخارج المنظمة ، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

ويوضح الجدول رقم (١-٥) بعضاً مما تحققه تكنولوجيا المعلومات من مزايا وقو ائد تنظيمية :

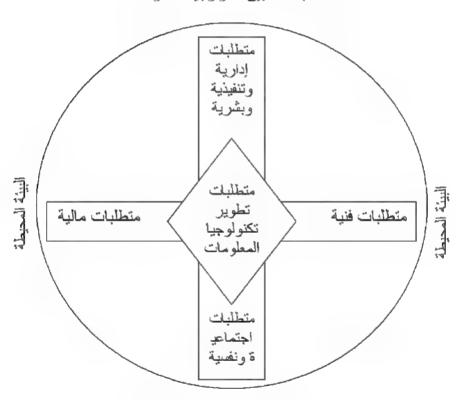
الجدول رقم (٥-١) إمكانيات تكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها التنظيمية

المزايا والفوائد التنظيمية	الإمكانيات
قدرة تكنولوجيا المعلومات على تحويل العمليات	جانب العمليات والمعاملات
والمعاملات غير المهيكلة إلى عمليات ومعاملات	
مهیکله بما تتیحه من معلومات.	
تستطيع تكنولوجيا المعلومات العمل بسرعة	الجانب الجغوافي والمكابي
وبسهولة خلال مسافات كبيرة.	
تستطيع تكنولوجيا المعلومات العمل على تحقيق	الجانب البشوي
التقوق البشري في العمليات المختلفة على مستوى	
المنظمة ككل.	
تستطيع تكنولوجيا المعلومات تقديم طرق التحليل	جانب اتخاذ القرارات
والتغيير للعمليات والمعاملات التنظيمية نحو اتخاذ	
القرارات الإدارية الفعالة.	

### متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات:

هناك العديد من الإمكانيات و المتطلبات التي يلزم تو افرها لتطبيق تكنولوجيا المعلومات يوضحها الشكل رقم (١/٥) وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (1/٥) منطلبات تطبيق تكنو لوجيا المعلومات



وفيما يلي نلقي الضوء باختصار على كل نوع من هذه المتطلبات:

#### المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية:

- ۱- الحد من بيروقراطية العمل المكتبي وتبسط إجراءات العمل بما يسمح بتقليل العمل اليدوي والمجهود البدني ليحل محله وظائف جديدة تتيح الفرصية للتجديد والابتكار والاستفادة من مجلات الإبداع لدى الأقراد والعاملين.
- ٢ تطبيق الأساليب الحديثة و المعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز.
- ٣- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام
   العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- ٤ تدعيم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على مستوى المنظمة وإدارتها وأقسامها المختلفة.
- تنمية نظام فعال المزايا والأجور العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات
   يساعد على إخراج كل ما لديهم من طاقات وإيداعات.
- ٦- الانتقال من الوسائل التقليدية في تقييم أداء العاملين إلى الوسائل الحديثة
   التي تعتمد على المداخل المتعددة في التقييم على أساس فرق العمل.
- ٧- تدعيم وجود الكوادر البشرية ذات الاستعداد والإصرار والرغبة في تبني
   تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف قطاعات النشاط.

#### المتطلبات الفنية:

١- العمل على سيطرة الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة مما يستلزم نوعية حديثة من المهارات الخاصة بتجميع وتسجيل وتحليل وتفسير وبرمجة البيانات والمعلومات.

- ٢ توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير
   والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.
- ٣- ضرورة توافر القدرة الفنية لدى العاملين لمالستخدام وتشغيل الحاسب الآلي لمتابعة ما يستحدث في هذا الصدد.
- ٤- أن تحقق تطبيقات تكنولوجيا المعلومات توقعات وطموحات مستخدمها فيما يثعلق بالنواحي الفنية لتصميم النظام وكذلك ما يخص العمليات التطبيقية.
- الاعتماد على مصادر متعددة لتوفير الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

#### المتطلبات الاجتماعية والنفسية:

- السعي لتأمين ثقافة تتظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلوماتية في اتخاذ
   القرارات على كافة الأصعدة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتكتيكية.
- ٢- العمل بروح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلاً من روح الصراع والمنافسة.
- ٣- ضرورة وتتمية مهارات العاملين والسعي لتوفير الأفكار الجديدة أمامهم مع إمدادهم بالدعم المعنوي وروح التحدي للاستمرار عن البحث عما هو أفضل.
- ٤- القدرة على التالف مع أدوات اكتساب المعرفة وطرق الوصول إلى المعلومات.
- و ريادة قدرات العاملين على التعلم ، وحثهم على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات.

#### المتطلبات المالية:

- ١- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بحسب
  منطلبات كل جهة إدارية.
- ٢- القيام بالتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها.
- ٣- اعتمادات الدراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال
   تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

#### العلاقة المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات:

توفر تكنولوجيا المعلومات أساليب جديدة انتظيم العمل ، وإذا لم تقف المنظمات على نلك الأساليب الجديدة وتتعرف عليها ستتفوق عليها المنظمات بصفة التي تلم بالفعل بالتكنولوجيا الجديدة ، ومن ثم يجب أن تهتم المنظمات بصفة خاصة بسبل وكيفية تبسيط هياكلها التنظيمية وتخفيف حدة السلطة وجعلها أقل صرامة وأكثر اعتماداً على العمل بروح الفريق، بدلاً من الأقسام والإدارات الدائمة بالمنظمة.

ومن أهم ما قدمته تكنولوجيا المعلومات في السنوات العشر الأخيرة كان التركيز على العمليات التنظيمية والإدارية ، أي على كيفية أداء العمل. حيث لا يتوافر إلا عدد قليل من الكتب التي يمكن أن يتعلم المديرين منها كيفية إدارة المنظمات التي تعتمد إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلومات، ويجب على المديرين أن يبتكروا أساليب جديدة للاستخدام مثل الانترنت وغيره من أساليب تكنولوجيا الانتصالات العصرية ومن أجل قيادة المنظمة وتنسيق العمل بها والتخطيط لها.

ولما كانت تكنولوجيا المعلومات تتغير بسرعة تقوق تطور المنظمات ، لذلك فإن تكنولوجيا المعلومات كثيراً ما تؤدي إلى تداعي كفاءة المنظمة ، إلا أنها تهيئ للمديرين الفرصة لاستمرار المنظمة في العمل بكفاءة وفعالية ، ولذلك فإنه ينبغي على المديرين متابعة التغيرات التي تطرأ على تكنولوجيا المعلومات وذلك لتجنب تداعي كفاءة المنظمة والعمل على الاستفادة من الفرص التي توفرها التكنولوجيا الجديدة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلا أننا عندما نقوم بتصميم نظام جديد للمعلومات فإن هذا يتطلب إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي للمنظمة ، وأفضل مثال على هذا ما نلمسه من تحديات يمكن أن تواجه إحدى الشركات عندما تقوم باستخدام الانترنت للسماح للعملاء بشراء المنتجات مباشرة بدلاً من الشراء عن طريق موظفى المبيعات أو المحلات التجارية التي تبيع تلك المنتجات.

ومن ثم يجب أن نأخذ في الاعتبار العوامل الثالية عند در اســة العلاقــات المتداخلة بين المنظمة وتكنولوجيا المعلومات :

### أولاً: تحديد الملامح الأساسية للبناء التنظيمي:

تتبع العديد من المنظمات الحديثة أنظمة متعددة في تدرج السلطة ، ولكل منها إجراءات محددة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة ، حيث تتميز كل منظمة بثقافتها وسياساتها الخاصة النابعة من جماعات المصالح. فتختلف المنظمات في أهدافها وعملائها وأدوارها الاجتماعية وأساليب القيادة فيها وحدود البيئة المحيطة بها ، ونوع العمل الذي تؤديه ، وتنظيم عملياتها الإدارية.

وتؤدي هذه الاختلافات التي تنوع الهياكل التنظيمية. وقد قسم مينتربرج المنظمات إلى خمسة أنواع من حيث الهيكل التنظيمي على النحو التالي:

- ١- هيكل تنظيمي بسيط لإقامة المشروعات.
  - ٣- بيروقر اطية الآلية (المجالات الفنية)
    - ٣- بيروقر اطية الأقسام.
    - ٤- البيروقر اطية المهنية.
      - ٥- الهيكل المرن.

و لا شك أن كل هيكل منها له تأثير اته المتعددة على استخدام و تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمة.

### ثانياً : بيان الدور المتغير لنظام المعلومات داخل المنظمة :

تهتم العديد من المنظمات المعاصرة بتكوين نظم المعلومات التي تدار بواسطة الحاسب الآلي والتي تتكون بواسطة الحاسب الآلي والتي تتكون من وحدة تنظيمية رسمية أو إدارة أو قسم لنظم المعلومات وأخصائي معلومات ومصمم أو مبرمج أو محلل حسب الحاجة ، فلقد أصبح للدور الذي تؤديه نظم المعلومات ووحدة الحاسب الآلي في المنظمة أهمية متزايدة بالنسبة لكل من العمليات اليومية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## ثالثاً : تحليل العوامل البيئية المؤثرة للتعرف على النماذج المناسبة :

تتبنى المنظمات نظم المعلومات نتيجة تأثرها بالعوامل البيئية الخارجية ، ودراستها للفرص والمخاطر البيئية المختلفة ولهذا فهي تدرس العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية .. وغيرها حتى تحدد ما يفيدها من برامج للتعامل مع المنتجات والأسواق والعملاء ، وكذلك تهتم المنظمات

بدراسة العوامل البيئية الداخلية الخاصة بها مثل الاهتمام بالقيم والمصالح الخاصة بالإدارة العليا ، وإمكاناتها المالية والبشرية والفنية وغيرها ، فلكل هذه العوامل تأثيرها الواضح على إنباع نمط تكنولوجي معين.

## رابعاً: استعراض النظريات الرئيسية الخاصة بالمنظمات والتي تساعد على فهم علاقتها بنظم المعلومات:

ويمكن عمل ذلك عن طريق تقسيم النظريات التي تتناول العلاقة بين المنظمات ونظم المعلومات إلى نوعين تلك التي تقوم على أسس اقتصادية للمنظمة ، وتلك تقوم على أسس سلوكية.

## وتشمل النظريات التي تقوم على أسس اقتصادية على العديد من النماذج من أهمها:

- نموذج الاقتصاد الجزئي.
  - نموذج تكلفة العمليات.
    - نظرية الوكالة.

#### أما النظريات التي تعتمد على المدخل السلوكي فمن أهمها:

- نظریات القرار والرقابة.
  - النظرية الاجتماعية.
- نظريات ما بعد التصنيع.
  - النظريات الثقافية.
  - النظريات السياسية.

# خامساً: تحليل أثر نظم المعلومات على الهيكل التنظيمي للمنظمة وثقافتها وعملياتها وأساليب إدارتها:

من المسلم به أن أثر نظم المعلومات على المنظمات لا يسير في اتجاه واحد إذا تتفاعل نظم المعلومات مع المنظمات التي تستخدم فيها ويوثر كل منهما في الآخر ويتأثر به وإدخال نظام جديد للمعلومات يوثر في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأهدافها وأساليب العمل بها وقيمتها ، وكذلك المنافسة بين جماعات المصالح واتخاذ القرار وتحديد نوعية السلوك اليومي ، وفي نفس الوقت يجب تصميم نظم المعلومات بحيث تلبي احتياجات الجماعات الهامة في المنظمة بحيث تلائم هيكل المنظمة ومهامها وأهدافها وثقافتها وسياساتها وإدارتها. فعلى سبيل المثال تؤثر شبكة المعلومات الدولية بشكل كبير على عمليات المنظمة وهيكلها.

### سادساً : تحليل آثر التنظيم على تصميم وتنفيذ نظام المعلومات :

تتأثر عمليات تصميم وتنفيذ نظم المعلومات بالعديد من العوامل التنظيمية من بينها:

- المستويات التنظيمية ونوع العمل والقرارات وطبيعة الدعم الإداري
   ومشاعر واتجاهات العاملين الذين يطبقون النظام.
- متطلبات التغير التنظيمي نتيجة لما يتوقع حدوثه من تعديلات في الجوانب التنظيمية لإدخال الحاسب الآلي ، ولهذا يجب الآخذ في الاعتبار مراكز القوى والعلاقات المساندة والتنظيمات غير الرسمية والمقاومة المحتملة ... وغيرها.

أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة :

يؤثر نقل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات على سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمات في صور متعددة منها ما يتعلق بالتفاعل الاجتماعي ، ومنها ما يخص الاتصالات الشخصية وإدارة الوقت وضعوط العمل والرضا الوظيفي ... وغيرها، وفيما يلى عرض موجز لبعض هذه الأبعاد.

#### ١ - التفاعل الجماعي:

يشير التفاعل الجماعي إلى شعور أعضاء الجماعة بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لها وتمسكهم بعضويتها ، ومعايير اشتراك أعضاء الجماعة عما في تحقيق الأهداف من أجل تحقيقها.

وتتوقف قوة التفاعل الجماعي على كثير من العوامل مثل: الإجماع على الهدف والتجانس الثقافي لأعضاء الجماعة ومكانة الجماعة في المنظمة أو في المجتمع والقائد ودوره في فاعلية الجماعة ودرجة الاتصالات بين أعضاء الجماعة ونوع التفاعل السائد بين أفراد الجماعة وكثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة وغيرها من العوامل.

والسؤال الآن: ما الذي أحدثته تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للتفاعل الجماعي ؟ فمع بداية الثمانينات ، حيث لم تكن تكنولوجيا المعلومات على نفس درجة التقدم الملحوظة الآن، أحدثت الحسابات الآلية الكثيسر من التغيسرات التنظيمية وأثرت على العلاقات الاجتماعية بالمكاتب ، فالتقسيم الزائد في العمل ووضع معايير للوظائف وغيرها من التغييرات التي أحدثها إدخال الحاسبات الآلية أدت إلى جعل العلاقات بين

الأفراد تتسم بالتجرد والفتور ، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى استمرار استخدام نفس الهياكل التنظيمية للجماعة وعدم تعديلها بما يتلاءم مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات ، وقد أدى ذلك إلى تواجد هياكل اتصال غير ملائمة. ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات ، أصبح من الملائم تعديل الهياكل الهرمية لأنها أصبحت غير ملائمة ولكن أصبحت الهياكل التي تميل إلى الاتساع والامتداد الأفقى هي الأكثر ملاءمة.

و أصبح من الملائم في ظل تكنولوجيا المعلومات تشكيل فرق عمل من وقت لآخر لإنجاز مهام محددة مع تحديد صلاحيات ومسئوليات وإمكانيات الفريق ومعايير اختيار أعضاء الفريق ومنسق أو قائد للفريق وأيضا المدة الزمنية لعمل الفريق وغير ذلك من الأسس الواجب مراعاتها للبناء السليم لفريق العمل ، ولذلك تخصص الكثير من المنظمات جهودها ومواردها لبناء فريق العمل وفي ظل ظروف تكنولوجيا المعلومات أصبح مفهوم فريق العمل ممتد ، فلم يعد يقتصر على تواجد أعضاء الفريق في نفس المكان ولكنه لمتد لبشمل فريق عمل متواجد في أنحاء متقرقة من العالم ويعمل عبر شبكة معلومات الكترونية.

#### ٢ - الاتصالات الشخصية:

الاتصال عبارة عن تناقل المعاني والأفكار والمعلومات بين أطراف عملية الاتصال وذلك عن طريق قنوات الاتصال المختلفة بهدف حدوث استجابة أو رد فعل يدل على فهم الرسالة الاتصالية من جانب المستقبل ويعتبر الاتصال أساس النظم الاجتماعية وأحد الدعائم الرئيسية لاستمرار العملية الإدارية في كافية المنظمات.

والملاحظ أن تكنولوجيا الاتصالات قد وفرت العديد من الأدوات التي عززت عملية الاتصال داخل المنظمة وخارجها حيث أن بعض النظم الالكترونية يقلل الحاجة إلى اللقاءات والاتصالات وجها لوجه مما يوفر الوقت والمال ، وإذا كان المديرين ينفقوا أكثر من ٧٠% من وقتهم في الاجتماعات فإن بعض النظم التي تستخدم البث التلفزيوني عن بعد قدم وسيلة مفيدة للاجتماعات كما أنه يستخدم لربط معامل البحث والتطوير ومقر العمليات الأجنبية للشركات العالمية ويستخدم أيضاً في ربط الفروع المختلفة للشركة بفروع التجزئة ويربط مديري الشركة بعضهم ببعض وبالمركز الرئيسي وبما يمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنظمة.

كما أن نظم إرسال واستعادة المعلومات مثل شبكة الحاسبات الألية الشخصية المرتبطة ببعضها والحاسب الألي الرئيسي بالمنظمة يمكن من الإسراع من تدفق المعلومات في الشركة وذلك دون الحاجة لالتقاء الموظفين وجها لوجه ، كما أن هذا النظام يسمح بالتنسيق بين أنشطة مختلف الأفراد والمجموعات والإدارات والمديرين وكافة الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أن هذا النظام يسمح بتوجيه المعلومات إلى حيث الحاجة إليها ويسمح للعاملين باستعادة المعلومات وفق احتياجاتهم بما يوفر الوقت ويزيد من فاعلية اتخاذ القرارات.

كما أن نظم الرسائل الالكثرونية هي طريقة فعالة للاتصال بين الأشخاص ومع زيادة تقبل الرسائل الالكترونية كوسيلة للاتصال المكتبي فقد أصبحت عنصراً سائداً تجري بواسطة الأنشطة اليومية ، وهي تقوق الوسائل الأخرى في الاتصال في قدرتها على تحريك المعلومات وسهولة الوصول إليها.

إن المادة الأساسية التي تحتاجها الإدارة لأداء جميع وظائفها هي المعلومات، وكلما كانت هذه المعلومات أكثر صحة ودقة وتصل للإدارة عند الحاجة إليها كلما ازدادت فاعلية وظائف الإدارة فإن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مكنت من توفير معلومات للإدارة وبمواصفات أفضل من خلل تصميم نظم معلومات إدارية باستعمال الحاسبات الآلية.

ومجمل القول أن تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات قد أوجدت لغة ولحدة عالمية للاتصالات بأدواتها المختلفة، والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن الآن ، هل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات نفس التأثير الإيجابي على الاتصالات الشخصية ؟ أو بمعنى آخر هل أنت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى تغير الاتصالات الشخصية المباشرة ؟

وللإجابة على هذا التساؤل ، ينبغي الإشارة أولاً إلى أن الاتصالات الشخصية تتم بين مرسل ومستقبل وجهاً لوجه ودون اللجوء إلى وسائل الاتصال المختلفة. لذلك يعد أقوى أنواع الاتصالات تأثير وإقناعاً فهو يحدث استجابة فورية ومباشرة ويضاف إلى ذلك أن الاتصالات الشخصية الفعالية تحقق الآثار الاتصالية التي أشار إليها علماء السلوك من أشر معرفي وهو اكتساب ذهني لمعرفة أو معلومة نتيجة للتفاعل مع الآخرين وأثر عاطفي وأثر إدراكي ويعنى الاستجابة الجسدية واللفظية تجاه رسائل الاتصال ومضامينها.

#### ٣- إدارة الوقت:

أصبحت إدارة الوقت من العناصر الجوهرية الرئيسية لكسب المنافسة العالمية في مرحلة التسعينات وعلى سبيل المال يقول أحد خبراء المجموعة الاستشارية في بوسطن أن الطرق التي تدار بها الشركات والوقت الذي تبذله

في الإنتاج وتطوير منتج جديد والتوزيع يمثل أقوى الموارد الجديدة في المزايا التنافسية بين الشركات.

ولكن ما هو دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الفعالية في إدارة الوقت ؟ بداية نلاحظ أن الحاسبات الشخصية وقدرتها على البحث والتخزين واستيعاب المعلومات في مجموعات منظمة بالإضافة إلى البرامج المخصصة لإدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت مثل برامج تسجيل الوقت وتحليله وجدولة الوقت قد ساهمت في إدارة الوقت بكفاءة بالإضافة إلى نظم الشبكات الالكترونية والقادرة على ربط العاملين وأنشطة العمل عبر الإدارات وهي تساعد على تخفيض الوقت المنفق على النتسيق وتعطي الإدارة مزيد من السيطرة على الأنشطة في المستويات الإدارة المختلفة.

بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات مثل البريد الالكتروني والفاكس وشبكات العمل الصغيرة والاتصال عن بعد ... كلها ساعدت في تحقيق كفاءة استخدام الوقث أي إنجاز كثير من المهام في أوقات قصيرة.

#### ٤ - ضغوط العمل :

تشير الضغوط في مستواها المعتاد إلى المطالب التي تجعل الفرد بتكيف ويتعاون لكي بتلاءم مع ما حوله أما الضغوط الزائدة فهي تتمثل في القوى النفسية المؤدية إلى القلق والإحباط والصراع ... والتي تجعل الفرد غير قدر على الإنتاج.

إن التكنولوجيا قد تزيد الإنتاج وفي المقابل تزيد الضغوط على الفرد مما يؤدي في المدى البعيد إلى تحطيم صحته من جهة ومن جهة أخرى إلى خسارة الشركة بزيادة الأجازات المرضية وخفض الروح المعنوية والإنتاجية للعاملين.

وقد أشارت أحد الدراسات إلى أن إدخال الكمبيونر يؤدي إلى زيادة عبء العمل الكمي للوظيفة والذي ينتج عنه قلق المشغل الناتج عن خوفه من عدم قدرته على ملاحقة تطورات الكمبيوتر بما أدى في النهاية إلى زيادة ضغوط العمل ، وقد تسبب الكمبيوتر أيضاً إلى انخفاض العبء الكيفي للوظيفة من خلال تبسيط العمل مع وضع معابير جامدة والذي ساعد إلى الرتابة الشكلية للعمل الذهني وهذا يعتبر أيضاً مصدراً من مصادر الضغوط الواقعة على الفرد لانخفاض عبء الدور الذي يقوم به.

بالإضافة إلى ما سبق فإن إدخال الكمبيوتر قد تؤدي إلى مزيد من القلق والتوتر أبعض العاملين نظراً للخوف من التغيير وفقد المكانة أو عدم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر والخوف من الفشل والإحلال الوظيفي.

ومن الآثار السلبية للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات نقص الدعم الاجتماعي حيث أن العمل أمام الحاسبات الآلية يتطلب التركيز البالغ وانعرال الفرد لساعات طويلة أمام الحاسب وبالتالي نقص فرص التفاعل مع الزملاء يضاف إلى ذلك أن الحاسب الآلي باعتباره إحدى صور التكنولوجيا العالية يتطلب من الفرد قدرات ذهنية عالية ويقظة دائمة وهذا يزيد من الجهود الواقعة على الفرد وخاصة في ظروف الانعزالية وفقده الدعم الاجتماعي.

#### ٥ - الرضا الوظيفى:

يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور النفسي بالقناعة والارتباح والسعادة الناتج عن إشباع افرد لحاجاته ورغباته وتوقعاته في العمل ، وفي البداية كان للسائد أن تكنولوجيا المعلومات أوجدت نوع من الإثراء الوظيفي تمثل في تنويع الأنشطة المكونة للعمل ويتم الاتصال بكافة أرجاء وعقد مؤتمرات عن بعد ...، وهذا بالتالي سوف يؤثر على الرضا الوظيفي فيصبح الفرد أكثر رضا عن عمله وأكثر قدرة على الإنجاز ومع التقدم المذهل لتكنولوجيا المعلومات أصبح الفرد أقل رضا عن عمله لأسباب عديدة منها:

- انخفاض أو ارتفاع عبء الدور (بشير الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقع من الفرد القيام بها).
- غموض الدور نتيجة افتقار الفرد إلى المعلومات التي يحتاجها في أداء
   دوره في المنظمة.
  - تعدد نظم المراقبة الالكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين.
- استخدام وسائل الاتصال الالكثرونية مع الحاجة إلى عمليات الإقناع والاتفاق والاتصالات غير اللفظية.

## معوقات الاستفادة من تطبيق تكنولوجيا المعلومات من الدول النامية :

يمثل نقل تكنولوجيا المعلومات والإنتاج نوعاً من التبعية الاقتصادية ، وهي النمط السائد للعلاقات بين الدول المتقدمة والنامية ، وعموماً يوجد مجموعة من العوامل التي تمثل معوقات وتحديات نقل وتملك الدول النامية لهذه التكنولوجيسا والاستفادة بها وهي ما يلي :

# أولا : عدم توفر القدرات البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا المنقولة بالقدر الكافى ويبدو ذلك من خلال استقراء النقاط التالية :

- ١- ندرة الصفوة القادرة على قيادة مسيرة التصنيع و استيعاب التكنولوجيا
   المنقولة وتطويعها.
  - ٢- ندرة العمالة الماهرة القادرة على استيعاب التكنولوجيا المنقولة.
  - ٣- ضعف الاهتمام بتدريب العاملين داخل الوحدات الإنتاجية أو خارجها.

### ثانياً : مدى توافق التكنولوجيا المنقولة مع المقومات الاقتصادية المتاحة :

إذا استعرضنا الجوانب الاقتصادية ، فإننا نجد أنه قلماً تتوافر المقومات الاقتصادية الضرورية للنقل والتطبيق الفعال لتكنولوجيا في الدول النامية ، فعلى سبيل المثال :

- ١- افتقار الدول النامية إلى البحث والتطوير المحلى.
- ٣ ضعف نصيب الدول النامية من براءات الاختراع المتداولة دولياً
   و افتقار ها إلى المعرفة الفنية.
- ٣- عدم قدرة الهيئات التكنولوجية المحلية على المساهمة في عملية الاستيعاب التكنولوجي.

# ثلثاً: مدة توافق التكنولوجيا المنقولة من النواحي الاجتماعية والثقافية للمجتمع المنقول إليه:

تؤثر القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع لأنها تؤثر على سلوك الأفراد العاملين ، وهذا يفرض ضرورة دراسة النواحي الاجتماعية في الدول المنقولة إليها التكنولوجيا ، فكلما كان سلوك العاملين إيجابياً كلما زادت فرص

النجاح لعملية نقل وتطبيق التكنولوجيا ، وقد ركزت غالبية الدراسات والبحوث في هذا المضمار على ثلاث محاور وهي ما يلي :

- ١-العوامل الاجتماعية والثقافية المتعلقة بالدول النامية والتي تؤثر على الاستيعاب التكنولوجي.
- الاختلافات الثقافية بين مديري الشركات بالفروع متعددة الجنسسية وبسين
   العاملين المحليين.
- ٣-التركيز على نظام للإدارة متعدد الثقافات والتركيز أيضاً على المدير العالمي.

# رابعاً: الدور المعوق للشركات المتعدة الجنسيات في عملية نقل التكنولوجيا إلى الدور النامية:

يتمثل هذا الدور في محاولتها استمرار سيطرتها على التكنولوجيا المنقولة للدول النامية من أجل تخفيض نفقات الإنتاج باستخدام عمالة رخيصة مثلاً والمتوافرة بكثرة بالدول النامية بالإضافة إلى استمرار السيطرة على حصتها من الأسواق بالدول النامية.

و تمارس تلك الشركات دورها المعوق في عملية نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية من خلال العديد من الجوانب أهمها:

- ان الشركة الناقلة للتكنولوجيا تحتفظ دائماً في إدراجها بتقنيات جديدة ترتبط بالتكنولوجيا المباعة.
  - ٣- تركيز واحتكار التطوير من قبل الشركات الأم.
  - ٣- عدم تعاون الشركات المتعددة الجنسيات مع الوحدات المحلية.

## الاتجاهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر:

يمكن القول أن الاتجاه العام لاستخدام الأجهزة والمعدات مفتوح حتى الآن ولم تحدد له استراتيجية حيث أن الجهات تعمل منفردة في هذه المجال ومن أمثلة المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في مصر :

#### أ- البنوك:

فمثلاً يعتمد بنك مصر على استخدام نظم الحاسبات الكبيرة لأجهزة NCR وعلى نظم الحاسبات المتوسطة مثل كمبيونر Tower الذي يعمل فيه بيئة متوائمة مع بيئة أجهزة NCR ويكنه نقل البيانات الخاصة بالتصرفات عن طريق استخدام شبكة خطوط مؤجرة Leased Lines من السبكة القومية للاتصالات X.25 لجميع المحافظات.

#### ب- شركات البترول:

يستخدم المكتب الاستشاري لشركة إنبي Enpi لقطاع البترول الحاسبات بنظام CAD SYSTEM وخاصة طراز COMPUTER AIDED60 وخاصة طراز DESIGN) لتصميم شبكات نقل البترول الخام والمنتج ومحطات الإنتاج.

### ج- شركات التأمين:

تستخدم شركة الشرق للتأمين أجهزة (DECDICTAL) وتعتمد في إدارة شبكة على مستوى المحافظات للسيطرة على أقساط بوالص التأمين.

#### د- الشركات الانتاجية:

تعتمد شركة النصر للسيارات على استخدام تطبيقات الرقابة على الإنتاج وذلك للسيطرة على عمليات وخطوط الإنتاج ، كما أن مصنع ٢٠٠ من الهيئة القومية للإنتاج الحربي يعتمد أيضاً على تطبيقات الإنتاج ، باستخدام أجهزة Oracle مع قاعدة البيانات NCR (Tower 32/850).

#### هــ الجهات الحكومية والوزارات:

- الهيئات القومية للتأمين والمعاشات.
  - ٢- وزارة الداخلية.
- مصلحة الأمن العام تستخدم نظام المجرمين والمشبوهين واللـصوص وعناصر الإرهاب.
  - مباحث أمن الدولة التي تستخدم أجهزة IBM الكبيرة.
- مباحث الأدلة الجنائية وتستخدم الحاسبات الصغيرة فيما يتصل بالتعرف الضوئي.
- شئون الضباط وتستخدم أجهزة IBM الكبيرة التي تعتمد على نظام تشغيل MV.
- مصلحة الأحوال المدنية تعد مشروع الرقم القومي حيث تم تجميع
   بيانات حتى الان من المحافظات بإشراف مركز معلومات ودعم اتخاذ
   القرار بمجلس الوزراء بالإضافة إلى إعداد قوائم الممنوعين من السفر
   وغيرها.

#### ٣- وزارة الإعلام:

تستخدم نظم المعلومات لتنظيم حفظ واسترجاع الأخبار طبقاً لنوعيتها مع استغلال برمجيات Animation / Story Board في الإعلانات بأجهزة التلفزيون.

#### ٤ - الجهات العسكرية:

تركز الجهات العسكرية في مجال الآلية ونظم المعلومات من خلال اقتداء نظم السيبرناطيقا المتقدمة والتي تستورد لصالح نظم دفاعية وإدارية وإطلاق الصواريخ، - تهتم بإنشاء النظم الآلية في المستويات المختلفة باستخدام مختلف أنواع الحاسبات.

تطور أساليب القيادة والسيطرة باستخدام نظم القيادة الآلية C3IS.

#### ٥ - مجلس الوزراء ووزراء الدولة للتنمية الإدارية:

- تسجيل بيانات فائض الخرجين بالتعاون مع وحدات الحكم المحلي وذلك بالاعتماد على حسابات شخصية ثم تنتقل إلى حاسب مركزي IBM كبير.
- مشروع تخطيط الطاقة لقياس معدلات الاستهلاك في مختلف مناطق مصر (ريف حضر) غاز كهرباء الفحم قـش الـذرة حطب القطن).

#### و- وكالات الأنباء والمؤسسات الصحفية:

#### ١ - مؤسسة الأهرام:

- في مجال الميكروفيلم نم إنشاء مركز التنظيم والميكروفيلم وما يقوم به من خطوط إنتاج وثائقية مختلفة.

#### ٧ - مؤسسة الأخبار:

أنشأن مركزين للميكروفيلم والحاسب الآلي أيضاً.

#### ز - الشركات الاستثمارية (القطاع الخاص):

- شركة فلورا تعتمد على نظم الرقابة على الإنتاج آلياً.
- شركات الأدوية استخدمت نظم مراجعة الإنتاج والرقابة على المخزون.

#### ح- الأنشطة الفردية والمشروعات الصغيرة:

- إنشاء بنوك معلومات قانونية (كمشروع فردي). استخدام نظم الحاسب في أعمال الطباعة والإعلان.

#### ط- شركات الطيران:

- شركة مصر للطيران استخدمت الحاسبات الآلية لحجز تذاكر السفر بالطائرة.

وفي ضوء ما سبق بمكننا القول أن الاتجاه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في مصر قد تمخضت عنه بعض النتائج منها:

- أ- الاستفادة من التطور العالمي في البرمجيات بالشراء أو الاستخدام.
- ب- تطبيق الجهات أساليب عملية في المفاضلة بين البرمجيات وحرزم Software Quality فواعد البيانات باستخدام نظم و تأكيد الجودة Assurance (SQA)
- ج- تعدد شراء نوعیات متشابهة من البرمجیات دون تنسیق بین الجهات المستفیدة.
- د- ظهر اتجاه نبادل النسخ من البرمجيات مما تسبب في التعرض للفيروسات وخاصة الأجهزة الشخصية (PC's).
- هـ لم يظهر حتى الآن شركات ووكلاء متخصصون في إنتاج وتسرويج وتسرويج وتسويق البرمجيات ولا زال ذلك قاصراً على شسركات الحاسبات.
- و مازال استخدام البرمجيات منفرداً لصالح جهة واحدة ويعمل بنظام مركزي داخل الجهة (من مركز حاسبات الجهة سواء في منظومة واحدة أو أكثر تطبيق).

## القصل السادس

## الإدارة الإلكترونية مدخل المدير الفعال لمواجهة تحديات

### ج بقر اعتك لهذا الفصل ستصبح قادر أعلى معرفة:

- الحكومة الإلكترونية ومكوناتها.
- مفهوم الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها.
- المتطلبات الجوهوية لتطبيق الحكومة والإدارة الإلكترونية.
- مواحل تطبيق الحكومة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مواعاتما.
  - علاقة التجارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية.
  - الآثار المترتبة على تطبيق الحكومة الإلكترونية.
    - قياس أداء الحكومة الإلكترونية.
      - الحكومة الإلكترونية في مصر.

## μ

بدأت الكثير من الدول في تبنى مفهوم الحكومة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية ، على مستوى الحكومة المركزية أو الإدارة المحلية ، وذلك من خلال عرض معلومات في غايـة الأهميـة علـي شبكات الانترنت كما أصبحت كثيراً من المعاملات الحكومية والتجارية تتم عبر شبكة الانترنت ،ومن ثم فقد أتاحت هذه الشبكة للحكومـة ومواطنيها فرصاً للتواصل بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية العقيمة. والحكومة الالكترونيـة لا تؤدى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية في غمضة عين أو تـوفير الأعباء فـي تؤدى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية في غمضة عين أو تـوفير الأعباء فـي الميزانية ورفع كفاءة أداء الأعمال الحكومية بشكل سحري. فليست هي المعجزة التي ستغير سكل الحكومة بطريقة فورية لتصبح ذات كفأة عالية، بل هي عملية تطويرية يكتنفها دائماً أشكال من الصراع المحفوف بالمخاطر.

وإذا لم يتم استيعاب وفهم وتطبيق مبادرات الحكومة الالكترونية جيداً، فقد يكون ذلك سبباً في إهدار الموارد والفشل في تقديم الخدمات المفيدة مما يؤدى إلى عدم رضاء المواطنين خاصة في الدول النامية. كما ينبغي أن تراعى الحكومة الالكترونية في الدول النامية بعض الظروف الاستثنائية وأن تستوعب الاحتياجات والعوائق، مثل العادات والأعراف السائدة، وعدم توافر البنية التحتية، والفساد المالي والإداري، ونظم التعليم المختلفة... الخ، فكثيراً ما يصاحب شح الموارد والتكنولوجيا ضعف في الخبرات وقلة المعلومات. وحتى يمكن تغطيه هذا الموضوع فإننا سنتعرض لدراسة الموضوعات التالية:

- الحكومة الإلكترونية ومكوناتها.
- مفهوم الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها.
- المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحكومة والإدارة الإلكترونية.

- مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مراعاتها.
  - علاقة التجارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية.
  - الآثار المترتبة على تطبيق الحكومة الإلكترونية.
    - قياس أداء الحكومة الإلكترونية.
      - الحكومة الإلكترونية في مصر.

## الحكومة الإلكترونية ومكوناتها:

تعتمد الحكومة الإلكترونية على استخدام الهبئات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للحكومة ويوطد علاقتها بالمواطنين. وتنشأ الحكومة الإلكترونية من خلال عدة مراحل تبدأ بتوفير المعلومات على موقع إلكتروني ، ثم تيسير الاتصالات المتبادلة بين الجهات، ثم الاتصال المباشر بالعملاء ، ثم تطبيق النظم المتكاملة للخدمة والتبادل.

إن در اسة مراحل وأبعاد مختلفة للحكومة الإلكترونية وتحليل مفهومها يساعد على إدر الك أفضل للظاهرة ووسائل استثمار فرص تكنولوجيا المعلومات من أجل تطوير دور الحكومة ونظام إدارة المصالح العامة.

ويمكن تعريف الحكومة الالكترونية بأنها: قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على إدارة الخدمات الحكومية بما ييسر توفيرها وتقديمها للمواطنين بوسائل الكترونية وبسرعة وقدرة عائية وبتكاليف ومجهود أقل.

وتشير الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الأمم المتحدة إلى استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل شبكات ربط الاتصالات الخارجية،

مواقع الإنترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات الحكومية. ومن ثم فيان يُبنّي الحكومة الإلكترونية يؤثر على العلاقة الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب، والمواطنين وأعمالهم من جانب آخر ،فالحكومة الإلكترونية تمثل إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج المعلومات وتكاملها وإمكانية الوصول لها عن طريق موقع إلكتروني والمشاركة في عملية الشراء وأداء الخدمة. كما أنها أيضا عملية تحويل طبيعة إدارة الشئون العامة بالتأثير على العلاقة والمسئولية بين الدولة والفرد.

وقد يتم تناول الحكومة الالكترونية أحيانا في نطاق ضيق ، مثل تساول موضوعات محددة كخدمة التوصيل الالكتروني، و الأمن، والموثوقية ، وحماية البيانات، أو الوصول إلى المعلومات التي تخص البنية التحتية لمجتمع المعلوماتية. ومثل هذه الموضوعات تعتبر سهلة الفهم بالنسبة لقطاع عريض من الجمهور ، خلافاً للمفهوم الموسع للحكومة الالكترونية التي تتطلب استخدام تقنيات المعلومات (TT) لمسائدة أنشطة الحكومة. والمحاولة الأولى لتوسيع المفهوم يمكن أن نجدها في التعريفات التي تبنى على مصفوفة تم فيها حصر كل العلاقات المحتملة مثل: من الحكومة للمواطنين والعكس بالعكس، من الحكومة للمواطنين والعكس بالعكس، من الحكومة المواطنين والعكس بالغيرات هامة الانتباه إلى ميادين عديدة نؤدي وسائل الاتصال بها إلى حدوث تأثيرات هامة تقود إلى نتائج ابجابية التحسين نوعية الخدمات.

وبناءً على ما تقدم يمكننا القول بأن الحكومة الالكترونية تحتاج إلى إعدادة تصميم هيكلية لمختلف أنواع التقاعلات بين الحكومة والأفراد والمؤسسات. ويرتبط مع ذلك إعادة تنظيم لمختلف العمليات التي تقوم بها الإدارات الحكومية. ويتطلب ذلك إجراء تحليل دقيق لمختلف الوظائف التي تؤديها الحكومة.

كذلك يمكن استخدام الشبكات الإلكترونية لتسهيل تناقل المعلومات داخل أي مؤسسة حكومية فمثلاً يمكن أن تطور الأنظمة الداخلية للمؤسسة الحكومية بحيث يمكن للموظف أن يطلب مثلاً أجازة بتعبئة نموذج إلكتروني ثم يرسل النموذج إلكترونيا إلى مديره. إذا وافق المدير على الأجازة يـذهب إشـعار الكتروني للموظف مباشرة بالموافقة على أجازته وإشعار إلكتروني آخر يذهب لشؤون الموظفين، وداخل نظام شئون الموظفين سوف يـتم خـصم الإجازة إلكترونيا. وعلى هذا النمط يمكن عمل كثير من الإجراءات الحكومية داخل المؤسسات الحكومية إلكترونيا، وهذا سوف يساعد على سرعة إنجاز الأعمال المؤسسات الحكومية وتقليل الاعتماد على المراسلين لتناقل المعاملات. أيضاً يمكن استخدام الشبكات الالكترونية الحديثة لتبادل الوثائق إلكترونياً بين المؤسسات الحكومية بدون مراسل، حيث يمكن أن تنقل الوثائق إلكترونياً بيسرعة هائلة مقارنة بالطرق اليدوية التي عادة تأخذ عدة أيام أو أسابيع. وتتمثل المكونات الرئيسية بالطرق اليدوية التي عادة تأخذ عدة أيام أو أسابيع. وتتمثل المكونات الرئيسية للحكومة الالكترونية فيما يلى:

أولا : البنية التحتية لخدمة الحكومة الإلكترونية :

- ١- تطوير شروط التعاقد والمواصفات القياسية من النواحي القانونية.
- ٢- تصنيف المعلومات ووضع نظم السرية للتوصل للمعلومات المطلوبة.
  - ٣- وضع إطار وشروط تقديم الخدمات لذوى الاحتياجات الخاصة.
    - ٤- تصميم موقع الحكومة على الإنترنت.
    - ٥- وضع الإطار لأنسب تقنية لنطوير النظم والتطبيقات.

ثانيا: شبكة الاتصالات الحكومية:

حلق شبكة اتصالات حكومة تسمح بتبادل المعلومات بسرعة طبقاً لقواعد لسرية المطلوبة.

- ٧- تصميم الشبكات وتركيب أجهزة الاتصالات اللازمة لربط مباني الوزارات والحكومة بشبكة الانترنت.
  - التأكد من الاستخدام الأمثل لشبكة التليفونات الحالية.
  - ٩- تصميم وتنفيذ الشبكات الخاصة بين المباني المتباعدة للجهة الواحدة.
    - ثالثًا: تقديم الخدمات للمواطنين عبر الشبكات:
    - ١- خلق مر اكز خدمة لتوصيل وتقعيل الخدمات للمواطنين.
    - ٢- تقديم خدمة شهادات تحقيق الشخصية الالكثرونية مجاناً.
- ٣- تفعیل مشارکة المواطنین عن طریق خلق مجموعة حمایة خدمات المواطنین.
  - رابعا : ميكنة أعمال الوزارات والهيئات والإدارات المحلية:
  - ١. دراسة وتصميم وتنفيذ والمساعدة في تشغيل النظم.
  - ٢. ميكنة النظم المالية كالموازنة والحسابات والمشتريات والمخازن.
    - ٣. ميكنة النظم الإدارية (مثل شئون العاملين والأجور).
    - ميكنة نظم تبادل المعلومات والوثائق بين الجهات الحكومية.
      - خامسا: المشتريات الحكومية الكترونيا عبر الشبكات:
    - ١- نظام إلكتروني للمشتريات الحكومية باستخدام شبكة الانترنت.
      - ٢- جداول للموردين وأسعار السلع والخدمات.
      - ٣- الإتصال المباشر بين مقدم السلعة والخدمة والمستفيدين منها.
  - ٤- تقديم بيان بالخبرة السابقة وعروض الأسعار وخطابات الضمان وغيره
    - ويادة المنافسة السعرية والتخلص من عمولة الوسطاء دون المساس بالخصوصية أو شفافية إسناد العمليات والمناقصات.
    - ٦- رفع كفاءة توفير الاحتياجات بأفضل مواصفات وأسعار وأقل فترة ممكنة.
      - حفض الأعمال الورقية وزيادة رضا المتعاملين من موظفي الحكومة.
        - ٨- زيادة كفاءة استغلال المخزون.

## مفهوم الإدارة الإلكترونية ومزايا تطبيقها :

هناك إسهامات كثيرة لتعريف الإدارة الإلكترونية تركز على عدة محاور منها: عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذ كافة المعاملات اليكترونيا، هذا إلى جانب الاستخدام المكتف لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي في العمل.

ومن ثم يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي. ومن هذا التعريف تتضح العناصر الجوهرية التالية:

- القيام بمجموعة من الجهود التخطيطية والتنظيمية والرقابية.
- الاعتماد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات عند القيام بالعمليات الإدارية.
- مزج مجموعة الموارد البشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والآلية المربج
   المناسب لتقديم الخدمة الإلكترونية.
  - تقديم المنتجات (السلع والخدمات والأفكار) للعملاء بالجودة المطلوبة.
    - العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

## أما أبعاد الإدارة الإلكترونية فتتمثل في العناصر التالية :

• إدارة بلا أوراق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإليكتروني والبريد الإليكتروني والأدلة والمفكرات الإليكترونية والرسائل الصوتيه ونظم تطبيقات المثابعة الآلية.

- إدارة عن بعد: حيث الاتصال الإلكتروني والتليفون المحمول والتليفون
   الدولي الجديد والمؤتمرات الإليكترونية غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- الإدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل ٢٤ ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

### وهناك العديد من الأنظمة اللازمة لتطبيق الإدارة الإليكترونية من بينها:

- ١- أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الإليكتروني
  - ٢- أنظمة الخدمة المتكاملة
  - "" النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:
- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم، النظم الخبيرة والنظم الذكية.
- نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل: نظم التصميم والإنتاج، نظم تتبع العملية الإنتاجية، نظم الجودة الشاملة ، نظم تطوير المنتجات، نظم تنمية شبكة الموردين.
- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل: نقاط البيع الإلكتروني،
   نقطة النجارة الإلكترونية، نظم إدارة عاقة العملاء.
- نظم نطوير العلاقة مع مؤسسات النمويل ومنها: البنوك الدولية،
   البورصات العالمية، بورصات السلع
- المدير الموجه بالإليكترونية: ومن خصائصه الإبتكارية (القدرة على الابتكار) ، المعلوماتية (لديه المعلومة حاضرة ودقيقة)، التعددية، كما يجب أن يتصف بالحيوية دائماً.

٤- نظام الذاكرة المؤسسية: حيث يعتبر نظام الذاكرة المؤسسية من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد المؤسسة ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي بما يمكنهم من الإطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خالل هذا النظام. ومن مميزات نظام الذاكرة المؤسسية: إدارة موارد المؤسسة إلكترونيا. - إدارة الأعمال عن بعد. - حفظ كافة الوثائق والأعمال بشكل الكترونيا. - وسيلة سريعة لنشر المعلومات والتعليمات على كافة المستويات الإدارية على اختلاف مكانها في أقل وقت ممكن وبأقل التكاليف. التحول إلى المجتمع اللاورقي. - حماية وسرية تداول البيانات والمعلومات.

ويشتمل نظام الذاكرة المؤسسية على خطط العمل، وتقييم الأداء، ونظام إدارة التكليفات، الحضور، والانصراف، والمدوارد المالية، والاجتماعات، وأجندة أحداث العالم بالكامل، التعلم الذاتي، البحوث، الصادر والدوارد، كما يشمل النظام على دليل الاتصال الداخلي الذي يسمح لأي فرد بالمؤسسة بالاتصال بغيره في جو من الحب والتآلف.

إن المدير الذي يهتم بتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية يعمل على تحقيق العديد من المزايا والآثار الإيجابية التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ١- سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
  - ٢- نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
- ٣- تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات وتقليل المعاملات الورقية وتخفيض وقت الأداء.

- ٤- تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة وخاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
- ٥- التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام منطور لمعرفة المقصرين.
  - ٦- تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن فالنظام الإليكتروني أقل عرضة للأخطاء.
    - ٧- تقليص المخالفات نظراً لسهولة ويسر النظام ودقته.
    - الوضوح وسهولة الفهم من قبل المستقيدين لما هو مطلوب منهم من وثائق.
      - ٩- تخفيض الاستثمارات الخاصة بالمبانى والعقارات وما إليها.
        - ١٠- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.

ومن أهم القواعد الإدارية الجديدة للتعامل في ظل المعاملات الإلكترونية أسهمت الإنترنت في وضع قواعد إدارية جديدة للتعامل من بينها:

- □ القاعدة الأولى: الاستمرار في الحركة والتغيير فالمؤسسات في قمة نجاحها يجب ألا تركن إلى النجاح ، فالثابت الوحيد هو التغيير ، لذلك فمن توقف مات أو أوسُك على الموت ، فشركة ديجيئال كانت من السشركات الرائدة في صناعة لجهزة الكمبيوتر وكانت في قمة النقدم واقتنعت بما أنجزت وعاشت في هذا النجاح الوهمي إلى أن اشترتها شركة كومباك.
- □ القاعدة الثانية: العمل ٢٤ ساعة ، فالعالم أصبح يعمل ٢٤ ساعة ، لـنلك لا يصدح أن تتحدث مؤسسة ناجحة عن فكرة الليل والنهار أو الصيف والشناء.
- القاعدة الثالثة: إستراتيجيات الأعمال للبقاء ، فقد كان الاسم التجاري ميزة أساسية للبقاء ولكن هناك ضرورة لإضافة مزايا جديدة لاستمرار بقاء المؤسسة.

- □ القاعدة الرابعة: انتشار ظاهرة الشراكة والتكتلات كسمة أساسية في العالم الجديد ويبدو ذلك في الاندماج بين الشركات العملاقة لمزيد من السيطرة والربحية ومثال ذلك الاندماج بين شركات الطيران واندماج كرايسلر مع مرسيدس.
- □ القاعدة الخامسة: الفكر العالمي والعمل المحلى ، حيث أصبحث معظم الدول تفكر في بدائل الواردات تجتهد في التوجه نحو الصادرات.
  - □ القاعدة السادسة : التركيز على الجودة الشاملة
- □ القاعدة السابعة: القفز إلى المستقبل والتوسع حيث أصبح العالم يتحدث عن أنشطة جديدة في أسواق واعدة وأنشطة جديدة خارج الحدود

# المتطلبات الجوهرية لتطبيق الحكومة والإدارة الإلكترونية

هناك العديد من المتطلبات الضرورية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، كما يراها البعض تتمثل فيما يلى (أنظر الشكل الخاص بتلك المتطلبات):

- ١- التزام الإدارة العليا بدعم وتبنى مشروع الإدارة الإلكترونية
  - ٢- التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول نحو عالم الرقميات
  - ٣- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات
    - ٤- التركيز على در اسة حاجات العملاء وإشباعها
- ٥- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الالكترونية
  - آلدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
    - ٧- التركيز على ترابط نظم الخدمات.
      - ٨- التركيز على القدرات الفنية

# متطلبات التحول إلى الحكومة الالكترونية

	سياسيه بللبي المس	رهم بيعتياده بد	, "
تبني التحول كهدف أساسي للجهاز	مشاركة رؤساء الأجهزة ومساعدهم	تفهم ودعم و	م ودعم القيادة السياسية
النحول	سرابيجي لعمليه ا	للحظيظ الا	
إجراءات إعادة ومعايير هندسة	مراجعة أولويات ومتابعة	خطة استراتيجية	رؤية ، رسالة ، قيم ، أهداف
	ـــــالات	الاند	
الأهداف والنشاطات والأسلوب	لة مع الأجهزة الأخرى	الجهاز خم	فطة على كقة مستويات
	على المتعاملين	الدركير	
تقديم المخدمة المتميزة	والتنفيذ قياس رضا المتعاملين	ها بعملية التخطيط	احتياجات ربط المتعامل
ات لفظام الشكاوى		تعددة للدخول طوا	
	ر على الموضفين	اسرحي	
نقافة التنظيم حوافز الابتكار	خطة تقييم الأداء التدريب	تحليل المهارات	رات وصف الوظائف
	على الإجراءات	الك كلا	
معدلات الأداه	عادة الهندسية		ا حديد إجراءات تقديم الذ
	على نظم الحدمات	التركير	
	فى أسلوب التقديم الترابد الأج	مقدار القوحيد أب	

2		الدر حيى القدرات القديه				
سريه المطومات	فَنبِة	متكاملة ومترابطة	التطبيق	كافية	استراتيجا المعلومات	

وفى ضوء المتطلبات السابقة بتضح أن المنظمة التي تربد أن تدخل عالم الرقميات (digital) عليها أن تبذل جهودا مكتفة لخلق المجتمع الذي يعتمد على المعرفة والمعلومات ويساعد على تحقيق هذا الركائز التالية :

- 1- بناء رؤية الكترونية E-Vision وصياغة استراتيجية التغيير: إن توفر رؤية عن المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات بساعد المنظمة في تصور مكانتها المستقبلية. وهذه الرؤية بجب أن تهتم بكل ما بخص نتمية الموارد البشرية وطرق وأساليب تقديمها لمنتجاتها وعلاقتها ببيئتها المحيطة. ويجب أن تتضمن الرؤية اعتماد المنظمة على إستراتيجية واضحة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية التغيير.
- ٢-دعم الإدارة العليا ومشاركة المستفيدين في بناء النظام: حتى يمكن ترجمة الرؤية الإلكترونية إلى الواقع، يجب على المنظمة العمل على:
- منح الفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الإدارة الإلكترونية الدعم والتمويل اللازم للتنفيذ.
- مشاركة معظم المستفيدين للمساهمة في بناء نظام الإدارة الإلكترونية
   مثل شركات الإنترنت وشركات التكنولوجيات المتقدمة والمستخدمين
   من قطاع الأعمال والمستولين المعنيين والجامعات ونقابات العمال
   والمصارف والجمعيات الأهلية.
- ٣ وضع الخطط المتكاملة للاتصالات مع جميع الجهات ذات الصلة: على المنظمة أن تضع الخطط المتكاملة بعد دراسة الإمكانيات والاحتياجات لجميع الأطراف المرتبطة بالنظام. ومن ثم يجب مراعاة:

- حاجات ورغبات العملاء ودراستها وتحليلها وبيان الخدمات التي يمكن
   تقديمها ومحاولة تحقيق الترابط فيما بينها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى التركيز على القدرات الفنية المدعمة لذلك.
- دراسة الإجراءات التقصيلية لأداء الخدمات والأجهزة التي تقدمها مع مقارنتها بالتجارب الناجحة.

## مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية والاعتبارات الواجب مراعاتها:

تُعد البنية التحتية العامل الحاسم في الاعتماد على مدخل الإدارة الإلكترونية، والمصطلحات التي برزت وانتشرت في الآونة الأخيرة حول الإدارة الالكترونية ما هي إلا انعكاسا لتحولات وتطورات كثيرة ومتسعبة يشهدها العالم منذ فترة للانتقال إلى مرحلة كل ما هو الكترونيي بعيدا عن التعاملات التقليدية التي تكلف الكثير من الجهد والنقصات. ومن العناصر الضرورية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وضع برنامج للاستخدام الصحيح لكل ما ينتج عن هذه التحولات مع تدريب أكبر عدد من العاملين على استخدام الكومبيوتر وتكوين الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع هذه التطورات.

ومن أهم متطلبات إقامة إدارة الكترونية من الناحية الفنية أن يكون هناك بوابة و احدة للمنظمة مع تنوع قنوات الاتصال - تليفونات - انترنت - تليفونات محمولة - وترابط هذه القنوات بعضها البعض إلى جانب وجود مشاركة بين الإدارات المختلفة بالمنظمة في المعلومات وقدرتها على تبادلها وحمايتها. ويمكن القول أن هناك أربع مكونات للهيكل الفني لأي إدارة الكترونية وهي وجود قنوات الاتصال الالكترونية، والربط الالكترونيي بين الإدارات،

ووجود الشبكة الالكثرونية بالإضافة إلى وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات الكثرونية.

هناك ثلاثة بدائل أساسية لتطبيق الإدارة الالكترونية. علماً بأنه بالا مكان استخدام ولحد أو أكثر منها في نفس الوقت.

#### (١) الاعتماد على تكنولوجيا الفاكس والتليفون

تعتبر أجهزة الفاكس والتليفون مناسبة جداً لبدء استخدام الإدارة الالكترونية نظراً لانتشارها العالى في معظم البلدان ويسبب بساطة استخدامها نسبيا وقلة تكلفتها وتناسب هذه التكنولوجيات الدول التي تقتقر إلى بنية اتصالات تحتية تكفي لاستخدامات الانترنت الكثيفة، أو الحالات التي لا يستطيع العاملين والعملاء الحصول على التربيب الفني للانترنت المناسب أو صعوبة حصولهم على الأجهزة. في كل هذه الحالات يمثل التليفون والفاكس فرصة لبدء استخدام الإدارة الالكترونية دون الحاجة إلى الاستثمارات العالية والوقت الطويل اللازمين لتطوير البنية التحتية الضرورية للانترنث على المستوى الكلى.

### (٢) الاعتماد على تكنولوجيا الانترنت:

تعتمد العديد من المنظمات في العالم على استخدام تكنولوجيا الانترنت والإنترانت في تطبيق الإدارة الالكترونية. ويتطلب ذلك وضع استثمارات عالية كأجهزة توصيل المستخدمين وبنية تحتية للاتصالات، وشبكة أمنة لتوصيل الدوائر المختلفة فيما بينها، وتوفير أجهزة حاسب لتقديم هذه الخدمات. وهناك أيضا حاجة كبيرة للاستثمار في مجال مهم آخر مثل نشر الوعي العام بين العاملين والمتعاملين وتقديم التدريب المناسب لهم وإعادة تصميم الإجراءات والأنظمة المستخدمة في المنظمة والعمل على تطوير معايير استخدام وتبادل المعلومات.

## (٣) الاعتماد على أسلوب يجمع بين الإنترنت وأسلوب التليفون/الفاكس

تقوم معظم المنظمات التي تتعامل اعتمادا على الإدارة الالكترونية على الانترنت بتقديم هذه الخدمات أيضاً اعتماداً على تكنولوجيا التليفون والفاكس وبالتوازي مع الانترنت، وذلك لكي تتغلب على الفوارق في المعرفة واستخدام التكنولوجيا بين أفراد المجتمع لتقديم الخدمات إلى قطاعات المجتمع التي لا تمتلك أجهزة حاسب شخصية ولا يتوفر لديها إمكانية الاتصال بخدمات الانترنت. إن هذا البديل يمثل نقطة البداية النمونجية للمنظمات التي على وشك البدء في بناء الإدارة الإلكترونية.

ومن أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها لتتجح المنظمة في التحــول إلــي الإدارة الإلكترونية مايلي:

- ١- الاهتمام بالمجالات الإدارية ، فليست القضية تقنية وحسب أساسها الجوانب الفنية بالرغم من أهميتها، ولكنها وفي الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطور وقيادات إدارية و اعية.
- ٢- الاعتماد على أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتا في الإعداد والتخطيط لها، وينبغي على القيادات أن توفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية اللازمة لنجاح تطبيقها.
- ٣- استخدام تقنيات الاتصالات و المعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة، وبما يمنع التناقض بينهما ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالى الجودة و الكفاءة.

- ٤- تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة الإلكترونية ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية، وفيما بينهما وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى بالإضافة إلى تتمية علاقتها بالمتعاملين معها.
- توفر آلية للدفع الالكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة
   للحصول على الخدمات المختلفة. وذلك كنتيجة طبيعية للتعامل
   الالكتروني.
- ٣- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص. ويقتضى هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل إعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريبا.
- ٧- توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق التعامل وكيفية الحصول
   على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
- ٨- تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الالكتروني من خلال الشبكات. ويتطلب هذا تورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من النزوير.
- 9- وضع استراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية، وتجنب أن ينفرد كل قطاع أو إدارة بإعداد مشروعها الخاص للتحول، حيث يؤدى هذا المدخل الانعزالي إلى تفتتت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل.

# علاقة التجارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية

يشير مفهوم التجارة الإلكترونية إلى عمليات البيع والشراء التي تتم بين الأفراد والشركات، أو بين الأفراد وبعضهم البعض، أو بين الشركات وبعضها من خلال شبكة الإنترنت، وبالتالي فإنها تمثل جميع العمليات التجارية التي تعتمد على المعالجة الإلكترونية.

ولقد قدر عدد الشركات التي تستخدم تقنية التجارة الالكترونية حول العالم بحوالى مليون شركة ومؤسسة عام ٢٠٠٢. وصل حجم التبادل التجاري الالكتروني حول العالم إلى ما يقارب ٢٠٠٠ بليون دولار عام ٢٠٠١، منها ٦٨ بليون في أوروبا. ومنها ٩٥% من المبلغ العام تتداوله شركات أمريكية وأوروبية ويابانية، وهو ما يعكس مدى التخلف الذي تعيشه بقية الشركات في باقى دول العالم.

وتتعدد الفوائد التي تجنيها الشركات من تطبيق التجارة الالكترونية ويتمثل أهمها في النقاط الثالية: تخفيض أسعار السلع نتيجة انخفاض التكاليف، زيادة المنافسة بين الموردين والبائعين، زيادة الإنتاجية، سرعة تنفيذ عمليات البيع والشراء، توسيع نطاق سوق الشركة نتيجة استخدام الإنترنت، وضمان بيع سريع، تحسين عملية تداول النقد، وتوفير في تكلفة الأعمال الإدارية والتشغيلية. أما عن أسباب تخلف بعض الدول اعتماد التجارة الالكترونية بالتالي:

- ١ عدم توافر البنية التحتية.
- ٢ عدم توافر المهارات البشرية التي تنشأ وتشغل وتصون هذه الثقنية.
  - ٣- عدم تو افر القوانين الخاصة لتطبيق هذه التقنية.
- ٤- عدم تو أفر أنظمة أمنية لحماية المعلومات الخاصة بمستخدمي هذه التقنية.
  - ٥- ارتقاع تكاليف وتطبيق هذه التقنية.

ولقد تمت العديد من الدراسات لبحث مدى استعداد الدول للدخول في عالم التجارة الإلكترونية واستنادا إلى نتائج تلك الدراسات بمكن استعراض الشروط الجوهرية لنجاح تطبيق التجارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:

### (١) الترابط الشبكي

يعد الترابط الشبكي من العوامل الأساسية لدخول دول الاقتصاديات الناهضة إلى عالم الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية، ولتحقيق الترابط الشبكي لابد أن تتوافر عدة عوامل أهمها إيجاد مصدر للطاقة الكهربائية. وبنية تحتية لسرعة نقل البيانات بتكلفة معقولة وتأمين خدمات النقل. إن النقص في أي من هذه العوامل سوف يضعف قدرة الدولة للاستفادة من مزايا القيمة المضافة للتبادل الرقمي عبر شبكة الانترنت.

## (٢) قيادة المسار الإلكتروني

تحدد بيئة أداء الأعمال والدور الذي تلعبه الدولة في دعم الاقتصاد الوطني مدى انطلاق وفعالية قيادة المسار الإلكتروني وبالتالي فإن علاقة الثقة المتبادلة والمسئولية المشتركة بين مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العام ضرورية لنجاح هذه الجهود خاصة في المجتمع الذي تحكمه اقتصاديات السوق والتي شهدت تغير دور الحكومة من التدخل المباشر للسيطرة على الاقتصاد إلى الاقتصاد الحر، وضمان تقديم ورقابة النشاط الاقتصادي وحماية المستهلكين وضمان تقديم وتحسين الخدمات مع خفض أسعارها وتبني سياسة جادة لتعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. لقد أدركت الدول أهمية الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النهوض باقتصادياتها في عصر العولمة.

## (٣) أمن المعلومات

تعد قضية أمن المعلومات و البرامج و حماية الخصوصية، و تحصين الشبكات ضد هجوم مخترقي الشبكات، من القضايا التي تتطلب اهتماما بالغا من الدولة استعدادا للدخول في مجال الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية.

فمثلا ما زالت البنوك العالمية لا تعتمد المعاملات عبر البريد الإلكتروني الواردة من قبل مجموعات المصارف المراسلة وتفضل الإبقاء على قنوات الاتصال التقليدية. ولكن يعتبر هذا العائق مؤقتا ، لأن امن المعاملات والحاجة إلى نقل المعلومات المهمة بسرعة، وبذلك فان الأماكن الامنة على الانترنت سوف تزداد لتصبح الانترنت مركزا أمنا لإنجاز المعاملات الإلكترونية بسهولة ويسر ومصداقية.

## (٤) رأس المال البشري

يمثل الاستثمار في رأس المال البشري وحسن إعداد الكوادر حجر الزاوية الضمان نجاح الجهود المبذولة لتأسيس وترسيخ بيئة الأعمال الإلكترونية الرقمية ويتطلب ذلك تعزيز المهارات التقنية والخبرات الإدارية، والتنظيمية قبل أن يحصل أي تقدم للدخول في الاقتصاد الرقمي، لهذا يجب أن تستعد الدولة بالبرامج الطموحة لتنمية مهارات كوادرها الوطنية خاصة في مجال إعداد مهندسي البرامج بهدف تعزيز تنمية صناعة برمجيات قوية، إن مهارة إدارة المشاريع وغيرها يمكن اكتساب جزء منها بالتعليم، وآخر بالخبرة المتراكمة مع تعزيز القدرة حتى على تقبل الفشل لتحقيق النجاح والإفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.

وفي هذا الصدد تعتبر الشراكة الثلاثية القائمة بين القطاع العام والقطاع الخاص والجامعات ومراكز الأبحاث والنطوير الوطنية ضرورية لإعداد خريجين ذوي كفاءات عالية وقدرة على الابتكار وأخذ المبادرة وخاصة في قطاع الأعمال الصغيرة والمتوسطة وإقامة الحاضنات التكنولوجية وحاضنات أداء الأعمال.

## (٥) البيئة التشريعية والقانونية للتجارة الإلكترونية:

تتم الأعمال الإلكترونية، كبقية الأعمال، في إطار بيئة قانونية معينة، لذا لابد من تطوير التشريعات اللازمة لإتمام الأعمال الإلكترونية على نحو أمن ومضمون. ومن ثم يمكن تطيل وضع التجارة الإلكترونية حاليا ومستقبلا بما يمهد لإصدار القوانين والتشريعات الميسرة لتطبيقها والاستفادة منها.

ورغم أن مصر بادرت في استخدام الإنترنت منذ بداية التسعينيات، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه سوق الاتصالات بها، مازالت المواقع المصرية تفتقر للخصائص الفنية التي تجعل المواقع أكثر جاذبية وسهولة في الاستخدام، وهناك أيضا العديد من المشكلات المتصلة بالنظم البنكية والكروت الائتمانية التي تستخدم عن طريق الإنترنت بأسلوب امن، ومن هذه العوائق:

العقبات التقنية: فالبنية التحتية للاتصالات في مصر مازالت تواجه العديد من المشكلات، الثمن المرتفع لموجات التردد فمعظم الشركات لا تملك الإمكانيات المادية لشراء مساحة كبيرة من هذه الموجات، مما يزيد من بطء الإنترنت ويجعله غير عملي، ومما يزيد من حجم المشكلة عدم توافر خطوط التليفون في معظم القرى والمدن في مصر.

- العقبات المالية: مازالت مصر تفتقر لثقافة الكروت الائتمانية، التي تعد أحد العناصر الأساسية في انتشار التجارة الالكترونية، وتشير التقديرات إلى أنه تم استخراج ٥٠٠ ألف كارت ائتماني فقط في مصصر لاستخدام ٢٠٠ ألف عميل فقط، ويرجع هذا لسببين رئيسيين، أولهما القواعد المتشددة والجو المليء بعدم الثقة المحيط باستخراج الكروت الائتمانية، وثانيهما، غياب الوعي بفوائد الوصول بالمجتمع للاستغناء عن النقود، وينتج عن هذا أن مجمل المستفيدين من التجارة الالكترونية لا يتجاوزون ١٢٠ ألف مواطن فقط، وهو رقم ضئيل للغاية قباسا لعدد السكان.
- ٣- العوامل القانونية: إذ هناك حاجة ماسة لإصدار التشريعات المناسبة والمتخصصة لتنظيم عمل التجارة الالكترونية، إضافة إلى الحاجة الماسة لتدريب عدد من القضاة والمحامين للتعامل مع الكثير من القضايا التي ينطوي عليها هذا المجال التفاعلي.
- 3- العوامل الحكومية: إن غياب استراتيجية قومية للتعامل مع تكنولوجيا الاتصالات يعد عقبة رئيسية أمام النقدم في هذا المجال في مصر، وتبني المجتمع له، بالإضافة إلى اعتماد الحكومة على العمل البدوي والبيروقراطية وغياب التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، وعدم وجود قوانين تجارية واضحة، وكل هذه العناصر تمثل عقبات أمام تنمية النجارة الالكترونية في مصر.
- العقبات الاجتماعية والثقافية: فعلى الرغم من أن الإنترنت يعتبر وسيلة موفرة للوقت والنقود أكثر من أساليب الاتصال الأخرى مثل التليفون والبريد، إلا أن أغلب المستهلكين ماز الوا يفتقدون الوعي بفوائد الإنترنت، وينطبق ذلك على الأفراد والمؤسسات النجارية معا.

# الأثار المترتبة على تطبيق الحكومة الإلكترونية

يترتب على تطبيق الحكومة الإلكترونية العديد من الاثار من بينها:

## أولاً: تغيير وتطوير الإجراءات الحكومية:

إن توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبتكلفة أقل تؤدى إلى إعدادة تنظيم الإدارة الداخلية والإجراءات ودمج وتكامل قواعد المعلومات الهيئات الحكومية. من هذا المنطلق يستقيد المواطن كعميل وليس كطالب فضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته. كما أنها تخدم أيضا" الإعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء الخدمات الحكومية وموردين اخدمات وسلع للحكومة في آن واحد. وتخدم الحكومة الإلكترونية الحكومة نفسها من خلل خفض التكلفة ، ومن الأمثلة على تغيير وتطوير الإجراءات والعمليات الحكومية ما يلى :

## أ- في الولايات المتحدة الأمريكية

- ▼ توفر حكومات الولايات بالولايات المتحدة الأمريكية ما يقرب من
   ٧٧% من التكلفة وذلك بالتحول إلى الخدمة الإلكترونية مقارنة بتكلفة
   تقديم نفس الخدمة عن طريق المعاملات المباشرة.
- ◄ تجدید الرخص فی و لایة أریزونا إلكترونیا تتكلف ۲ دولار أمریكی لكل
   عملیة مقابل ۷ دولار أمریكی بالطرق التقلیدیة.
- ♦ في ولاية واشنطن، نظم الشراء الحكومي الإلكتروني يوفر في المتوسط
   ١٠ ٢٠% من تكلفة المواد والمشتريات.
- ♦ في ولاية ألاسكا، تكلفة تسجيل السيارات أنخفض من ٧,٧٥ دولار أمريكي إلى ٩٩،١ دولار أمريكي فقط باستخدام الطرق الإلكترونية.

#### ب- في الدول النامية

- ل ثمانية من كل عشرة برازيليين بقدمون الإقرارات المضريبية للدخل الكترونيا هذا العام.
- ♦ وفرت حكومة البرازيل عشرة ملايين دولار حين سدد إحدى عشر مليون برازيلي ضريبة الدخل إلكترونيا.
- ◄ استخدام الإنترنت في شيلي لجدولة مدفوعات الـضرائب، وللتـدقيق، واستعادة بيانات عن التاريخ الضريبي الكامل للمواطنين قد أدى إلــى اختزال الوقت وقلل من الأخطاء بصورة كبيرة.
- ◄ تتوقع حكومة تشيلي أن توفر مبلغ ٢٠٠٠ مليون دولار من جملة ٤
  بليون دولار قيمة المناقصات السنوية للدولة، وذلك بعد وضع نظام
  المشتريات على موقع إلكتروني.

## ج- في الدول العربية:

- ◄ إدماج قواعد البيانات لوزارتي التخطيط والمالية في المغرب أدي إلى
   خفض زمن إعداد الميزانية العامة للدولة إلى النصف.
- ◄ استخدام هيئة المواني والجمارك بدبي للإنترنت سـمحت لآلاف مـن شركات الشحن والنقل بخفض الوقت والتكلفة ووفرت خدمات تخليص على مدار الساعة.
- ◄ الخدمات العامة الإلكترونية المقدمة من الهيئات الحكومية بدبي للأعمال والأفراد يتوقع لها أن تحقق وفر في التكلفة الإدارية بما يوازي علي الأقل ١٠٠٠.

ثانياً: تطوير نظام إدارة الحكم والشئون العامة (Governance) - وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في إدارة شئون الدولة ، من خال المكونات التالية :

- ا. عملية جمع المعلومات كأساس لنطور السياسات ، ونشرها للمواطئين عن نتائج المشاورات في السياسات.
- استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور
   لإعداد السياسات وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للدولة.
- ٣. في مرحلة متقدمة ، استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي.

إلا أن تطبيق هذه المكونات بحتاج إلى إرادة سياسية والترام حقيقي باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية للنهوض بنظام إدارة الحكم والشئون العامة.

ومن الأمثلة عن أثر التحولات في نظام لدارة الحكم والسئنون العامة (Governance)

- ♦ في عام ١٩٩٣ ، تم عمل مداولات مدنية في مدينة "هوجفيلت" بهولندا
  أشترك فيها مئات من المواطنين عن طريق ملء عدد من الاستبيانات
  بمساعدة نظام التراسل المزدوج الإلكتروني.
- ◄ الانتخاب الإلكتروني في ولاية أريزونا بالولايات المتحدة أدى إلى اشتراك عدد من الناخبين يوازي ستة أضعاف المعدل العادي وذلك في الانتخابات الأولية للحزب الديمقر اطي.

◄ استخدمت هيئة الانتخابات الحرة في جنوب أفريقيا نظم المعلومات الإلكترونية لإدارة وجمع وتدقيق وتسجيل ١٨ مليون بطاقة انتخاب وذلك في انتخابات عام ١٩٩٩.

والأثر الأول يمكن تحقيقه على المدى القصير، والكثير من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والهند والبرازيل والمغرب والإمارات يحصدون حاليا فوائد استخدام التكنولوجيات الحديثة. أما معظم الدول العربية فأمامها الآن مسئولية الاستثمار في الستخدامات نظم المعلومات الإكترونية حتى يمكنهم إحداث التغييرات في الإجراءات الحكومية.

# قياس أداء الحكومة الإلكترونية:

يتطلب مشروع الحكومة الالكترونية انفاق مبالغ مالية كبيرة تتعلق بالموارد البشرية والمعلومات والالتزامات السياسية ، ومن ثم فإن المحاسبة والمحساءلة على كيفية التصرف بهذه الموارد لابد أن تحقق بطريقة أو أخرى ففي البلاد النامية أو الصناعية على السواء، ديمقراطبة كانت أو ديكتاتورية ، فإن صناع السياسات والإدارات المسئولة عن تطبيق الحكومة الالكترونية مطالبة بتوضيح كيفية انفاق تلك لأموال وما هي السياسات التي يتم إعدادها والخدمات العامة التي تقدم ، وذلك بمجرد أن تبدأ الحكومة الالكترونية في نـشاطاته إن نجاح مشروع الحكومة الالكترونية في نـشاطاته إن نجاح تيسير الحصول على المعلومات ، زيادة فرص المواطنين في الوصول إلى المسئولين. ولابد من وضع معايير الحكم على التطور ومـستوى الأداء وبعزيز هما بمبادئ المحاسبة والمساءلة.

#### معايير الأداء:

على المؤسسات المسئولة عن إدارة مشروع الحكومة الالكترونية أن تحدد مقاييس للأداء ويمكن تصنيف المعايير التي يقاس بها أداء الحكومة الالكترونية في قسمين : معايير لقياس أداء الحكومة الالكترونية في الدولة ، معايير لقياس أثر تطبيقات الحكومة الالكترونية.

و فيما يلي بعض المقاييس العامة التي تستخدم للمجموعتين:

#### أ- معايير ثقياس أداء الحكومة:

- حجم المعاملات التي تتم الكترونياً.
- الفترة الزمنية اللازمة للرد على الاستفسارات.
- الفترة الزمنية التي تستمر فيها العمليات بدون مشكلات منذ بدء تــشغيل خدمات الحكومة الالكترونية.
  - عدد أو النسبة المئوية للخدمات العامة التي نقدم الكترونياً.
    - عدد الخدمات الجديدة التي تقدم الكترونياً.
  - النسبة المتوية للنطاق الجغرافي التي تغطيها خدمة بعينها.

#### ب- معايير لقياس أثر الحكومة الالكترونية:

- عدد أو النسبة المئوية للمناطق التي تحصل على المعلومات أو الخدمات الكترونياً.
- زيادة السهولة أو الكفاية في تقديم المعلومات أو الخدمات (مثل تخفيض عدد الأيام اللازمة لتقديم الخدمات).
- الفترة الزمنية اللازمة لإتمام المشتريات، الخدمات، المعلومات (من وجهة نظر الحكومة، ورجال الأعمال والمواطنين).

- تخفيض التكلفة على المواطنين.
  - تخفيض التكلفة على الحكومة.

هذه القائمة مجرد نموذج للمعايير الكمية التي يمكن استخدامها في تقريم الأداء العام لمشروع ما للحكومة الالكثرونية ويمكن إعداد معايير أخرى تتناسب مع أي مشروع ما. فمثلاً يمكن تقويم مشروع الكثروني للمشتريات بناء علي حجم التعاملات أو تخفيض الفترة الزمنية اللازمة لعملية السشراء أو تقليل التكلفة. ومن ناحية أخرى يمكن تقويم مشروع يقدم معلومات صحية الكثرونية حيث يكون التقويم على أساس النسبة المئوية للمنطقة الجغرافية التي تستطيع الحصول على المعلومات الصحية أو زيادة استخدام الخدمات الصحية في تلك المنطقة أو زيادة الوعي العام (كما تقاس بالاستقصاءات مثلاً).

ويجب القيام بإعداد معالم لقياس مدى التقدم: حيث نوفر هذه المعالم طريقة قياس لمعرفة ما إذا كانت مشروعات الحكومة الالكثرونية في تقدم مضطرد وتقدم فعلاً ما وعدت به ويمكن اعتماد هذه النقاط على أساس:

- تواريخ محددة.
- المقارنة مع دول أو أقاليم أخرى.
- إجراء مسح استبياني لمعرفة الرأي العام.
- إجراء دراسات مستقلة (لقياس درجة الرضا عند العميل ، الماركة ،
   جدوى التكلفة).
- قياس مشاركة القطاع الخاص أو كفاءة تقديم الخدمات بواسطة المؤسسات.
  - درجة النمويل الذاتي التي يحققها المشروع.

## الحكومة الإلكترونية في مصر

العوامل الحاكمة للتحول إلى المنظمة الإلكترونية في مصر

يوضح أستاذنا الدكتور على السلمي أهم المشكلات التي تعيشها الإدارة المصرية عبر السنوات القليلة الماضية رغم كل النيات الطيبة والجهود المستمرة التي يبذلها المخلصون من أبناء مصر في مواقع العمل المختلفة وعلى جميع المستويات:

- ١- ثراجع قيمة الجنيه المصرى بالنسبة لجميع العملات الأجنبية منها والعربية، ويما يعنى تراجع قوته الشرائية فى الداخل وانخفاض مستوى المعيشة للمواطنين مما أدى إلى رفع الأسعار بنسب لا تتماشى مع التأثير الحقيقى لانخفاض قيمة العملة الوطنية. وهذا يعنى فى انخفاض الإنتاجية وقصور معدلات النمو الاقتصادي عن الوصول إلى المستويات المعادلة لحجم الاستهلاك.
- ٧- تفاقم الفجوة بين حجم وقيمة الواردات المتزايدة باستمرار وبين حجم وقيمة الصادرات المتراجعة باستمرار، بما يشير إلى عجز الإدارة المصرية في مواقع الإنتاج والخدمات عن توفير سلع وخدمات تلائم احتياجات الأسواق الخارجية وتحظى بإعجاب شرائح معقولة من المستهلكين فيها.
- ٣- تزايد معدلات البطالة بمعدلات كبيرة خاصة بين خريجي الجامعات و المعاهد ، فضلا عن الاضطراب و عدم الوضوح في أرقام المتعطلين. وهذه البطالة مؤشر على تراجع قدرة الإدارة المصرية في الحكومة وقطاعات الأعمال على إيجاد فرص العمل الحقيقية القادرة على استيعاب الإعداد المتزايدة الداخلة إلى سوق العمل من خريجي المنظومة التعليمية وغيرهم من الباحثين عن عمل.

- اضطراب الشارع المصرى بكل ما يجرى فيه من تجاوزات البناء العشوائي والاستخدام غير المنظم فيه من تجاوزات البناء العشوائي والاستخدام غير المنظم للأبنية في مجالات نشاط خطرة داخل الكتل السكانية ، وانفلات أنماط سلوك المواطنين من قادة السيارات وغيرها من وسائل النقل والمشاة وغيرهم ، وغياب الرقابة و "الإدارة" بصورة عامة في جميع مرافق الشارع المصرى.
- تراخى القدرة على تطوير التعليم ومواجهة أسباب الدروس الخصوصية و انصراف الطلاب عن مدارسهم ومعاهدهم وجامعاتهم، وتواضع مستويات المعلمين والخريجين العلمية والثقافية، وافتقاد أغلب إن لم يكن جميع مؤسساتنا التعليمية على اختلاف درجاتها لمقومات الجودة ومواصفاتها.
- ٦- تزايد معاناة المواطنين في تعاملاتهم مع الهيئات الحكومية المركزية أو السلطات والأجهزة المحلية ، وتقشى صور البيروقراطية وتعقد الإجراءات وبطء الحصول على الخدمات ، وتسلل أشكال الفساد المختلفة إلى كثير من مواقع العمل المهمة وذات التأثير في الحياة العامة.
- ٧- تكرار الحوادث والكوارث من أمثال احتراق وتصادم القطارات، وانهيار المباني والمنشات والاتصالات عن تقصى أسبابها والتعامل معها بجرأة وحسد.
- ٨- إهدار الموارد الوطنية في مشروعات غير مدروسة والتحمس بمشروعات تستنزف استثمارات هائلة دون عائد مثل مشروعات فوسفات أبو طرطور وحديد أسوان وغيرها مما أشاع وصفها بالمشروعات العملاقة دون ما يؤكد جدوها الاقتصادية أو الاجتماعية.

تلك المشكلات هى نتائج طبيعية لمستوى الإدارة المتواضع فى المنظمات والمؤسسات الوطنية التى تتعامل بمعطيات تجاوزها العصر الحديث الذى نعيشه وتتمسك بقيم وأفكار وهياكل تتسم بالجمود والبعد عن مواكبة التطورات والتقنيات المعاصرة وتعجز عن أن تلاحق التطور العالمي أو أن تحاول السبق والتقوق على الآخرين.

وبرغم تعدد محاولات إصلاح الإدارة المصرية سواء في أجهزة أو في شركات قطاع الأعمال لا تزال أوضاع الإدارة فيها إلى حد بعيد على ما هي عليه ولا يكاد يشعر المواطن المتعامل مع تلك الأجهزة والشركات إلا بالنذر اليسير من التطور والتحسن في مستوى بعض الخدمات والتعاملات ، أما في الأغلب الأعم من الحالات فإن الحال تكاد تتجمد على ما هي عليه من سوء في الخدمات وانخفاض في جودتها وابتعادها عن متطلبات العصر.

ولا تختلف الحال في أغلب مؤسسات القطاع الخاص حيث لا تزال تسود مشكلات الخلط بين الملكية والإدارة وإتباع أساليب إدارية غير متطورة مع الظروف والمعطيات السائدة ، وتسابق الكثير من رجال الأعمال الجدد في بناء إمبر اطوريات في شكل من مجموعات من الشركات المتباينة الأنشطة في مجالات غير متجانسة لا يتوافر لأغلبهم الخبرة الكافية فيها فيفقدون بذلك مزايا التخصص والتركيز وتتشتت في مجالات عديدة لا يحققون في أي منها التميز في بناء قدرات تنافسية تواجه ظروف السوق ومتطلباتها وتكون التتيجة في النهاية معاناة المواطنين المتعاملين مع تلك المؤسسات ، كما يعاني العاملون فيها من اضطراب أوضاعها وارتباك معاملتها والتهديد بضياع حقوقه لديها وفي نهاية الأمر تستقر مشكلات تلك المؤسسات المخصصة عند البنوك النشي تمدهم بالقروض الطائلة بلا ضمانات كافية وتبدو في الأفق ظاهرة التعثر في السداد.

وإلى جانب ما سبق بؤكد البعض على ضرورة مراعاة بعض العوامل الثقافية والاجتماعية والفنية المرتبطة بتطبيق الحكومة الإلكترونية من بينها:

## (١) القضاء على الروتين

يقول مدير مركز المعلومات بمجلس الوزراء أن المواطن المصري يعانى من الروئين المعقد في إنهاء المعاملات الحكومية، ومن هنا ظهرت الفكرة في القضاء على هذه السلبية باستخدام الوسائل التقنية الحديثة كالكومبيوتر والإنترنت، وساعد على ذلك انتشار الوعي التقني لدى الجمهور، حيث تزايد استخدام السكان لأجهزة الكومبيوتر ، كما تزايد استخدام الإنترنت ، ويراعى أن التحول للحكومة الإلكترونية يبدأ من مرحلة تعريف المواطن بجميع الخدمات الحكومية والإجراءات الواجب إتباعها وكذا الرسوم والفترة الزمنية المقررة لإنهاء الخدمة، وبعد ذلك يأتي طلب أداء الخدمة من الشبكة الإلكترونية بدون النقال المواطن للجهة المقصودة، بمعنى إمكان استخراج النماذج المخصصة الذلك وإرسالها إلى مصلحة الأحوال المدنية التي تقوم بإصدار الشهادة، ويتبقى مرحلة تسلم تلك الأوراق وأسلوب الدفع، وتتم عن طريق الذهاب إلى الجهة المقصودة لسداد الرسوم المقررة عند التسلم أو الدفع مسبقا باستخدام البطاقات المائلية الإلكترونية، وفي هذه الحالة لا يتم التعامل تماما مع أي موظف بل

## (٢) دراسة الآثار السلبية المترتبة على الحكومة الإلكترونية

إن الهدف الأساسي من مشروع الحكومة الإلكترونية هو راحة المواطنين والمحافظة على الجهد المهدر في استخراج الوثائق الرسمية، مع التركيز على وجود علاقة جيدة بين الجهات المسئولة والأفراد أساسها الشفافية والاحترام

المتبادل؟ إلا أن لكل تجربة سلبياتها التي يجب الانتباه إليها لتحقيق الفائدة المرجوة منها، وأهم ما يواجه هذا المشروع هو الخوف من ازدياد نسبة البطالة في المجتمع المصري، فعدد العاملين بالحكومة يبلغ ٥،٥ مليون موظف نصفهم تقريبا يقومون بأداء الأعمال الإدارية التي تهدف لخدمة المواطن، وعليه أين يذهب هؤلاء بعد أن يتم إنجاز المهام التي يؤدونها عن طريق الإنترنث، إضافة إلى أنه في حالة حدوث خطأ في الإجراءات بالنظام المعمول به حاليا يتم تحديد الموظف المسئول ومحاسبته، هذا بجانب مراعاة أن المجتمع المصري يهوى الثقافة الورقية والأختام، الأمر الذي قد يفتقده المشروع الإلكتروني.

## (٣) التعليم والثقافة الإلكترونية

إن نجاح تجربة الحكومة الإلكترونية يتوقف على عدة أمور، أهمها أن يكون الجمهور على درجة عالية بالوعي التقني، وكيفية استخدام الشبكة الإلكترونية بكفاءة لإنهاء معاملاتهم بالدقة المطلوبة، مبينة أن الدولة عليها دور كبير في إعداد جيل من المتخصصين في استخدام أجهرة الكومبيوتر وإجادة التعامل مع كافة برامجها ليقوموا بواجبهم نحو تثقيف وتأهيل المتعاملين مع هذا المشروع، حتى نستطيع اختصار الفترة الزمنية في إنجاز المهام الرسمية التي هي أهم الأهداف المرجو تحقيقها؟ إن نجاح الشبكة الإلكترونية في عمليات التعليم عن بعد يعد من العوامل الحاكمة ، حيث أصبح الإنترنت أكبر جامعة مفتوحة في العالم بما يتوافر لديها من إمكانيات غير محدودة في توفير البرامج التعليمية وبنفس معايير الجودة التي تقوم بها أي مؤسسة تعليمية كبرى، يشجع كثيرا على تحفيز كافة الجهات الرسمية والشعبية للاستمرار في دعم هذا المشروع العملاق الذي سيحقق حلم الملايين في إنهاء وثائقهم الرسمية بدون معاناة؟

## (٤) تأمين مشروع الحكومة الإلكترونية

إن تأمين مشروع الحكومة الإلكترونية على شبكة الإنترنت يعد أمرا ضروريا لضمان نجاح الفكرة، وذلك لانتشار أعمال القرصنة على هذه الشبكة، مع الأخذ في الاعتبار أن الوثائق المراد استخراجها يفترض فيها السرية التامة والخصوصية، والخوف يأتي من محاولة بعض الجهات استغلال هذا الموقف وتقليد الوثائق أو الأختام وعندئذ ستكون هناك فرصة جيدة للتجارة المشبوهة في تزوير شهادات قد تؤدي إلى أن يأخذ شخص ما شيئا لا يستحقه، فنظام الدفع عن طريق الشبكة الإلكترونية سلاح ذو حدين فهو يتميز بأنه يوفر الوقت والجهد، وعلى الجانب الآخر تكمن الخطورة في عدم القدرة الكاملة لتأمين ومراقبة العمليات المالية على الإنترنت بصورة دقيقة.

يتطلب نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر القيام بالعديد من المجهودات، إلى جانب توفر القدرات والإمكانيات اللازمة، ومن تلك المجهودات والقدرات مايلي:

- البنية التحتية الكفيلة بضمان الخصوصية والأمان لكل من يستخدم تطبيقات الحكومة الالكترونية، وهذا لن يتأتى إلا بوجود شبكة اتصالات حديثة ولها القدرة على نقل المعلومات بسرعة كبيرة مع المحافظة على سلامة المعلومات وسربتها.
- التحول من الشكل التقليدي إلى الشكل الآلي وما يصاحب هذه العملية من
   تجهيزات آلية وقدرات بشرية لتشغيل نظام الحكومة الإلكترونية.
- ٣- التعاون بين القطاعين العام والخاص واسهامهما في دعم التطبيقات
   المتعددة للحكومة الإلكترونية

٤- توفير المعلومات اللازمة وإمكانية الوصول إلى الخدمات بيسر ومبهولة وتوضيح التعليمات والإرشادات اللازمة لتعبئة النماذج وإرسالها عن طريق الانترنت

## مبادرة مصر في الحكومة الإلكترونية:

تمثل مبادرة مجتمع المعلومات المصري نموذجا يحتذي به لإدماج عنصر المعلومات كأداة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكان الرئيس محمد حسني مبارك قد أكد في سبتمبر عام ١٩٩٩ على ضرورة إقامة مجتمع المعلومات في مصر والهدف من مبادرة مجتمع المعلومات المصري، هو بناء وتنمية مجتمع معلوماتي طموح إلى جانب إنشاء صناعة قوية موجهة المتصدير، وستحقق هذه الأهداف من خلال العمل في سبع محاور لبناء هذا المجتمع:

□ المحور الأول : الاستعداد الرقمي والذي يعني توصيل خدمات الاتصالات لجميع المواطنين في جميع أنحاء الجمهورية.

حدث من خلاله طفرة كبيرة في عدد مشتركي الخدمة التليفونية في مصر حيث أصبح عدد مشتركي التليفون الثابت في ابريك الماضي ٨,٢ مليون مشترك وعن نفس الفترة أصبح مشتركي التليفون المحمول ٤,٨ مليون مشترك وأصبح عدد كبائن الخدمة العامة ٤٨,٣٠٠.

ويعد نموذج الانترنت المجاني الذي يطبق في مصر حالياً منذ يناير ٢٠٠٢، تجربة رائدة سمحت بالاتصال بالانترنت من جميع الخطوط التليفونية دون اشتراك شهري وبسعر المكالمة المحلية، وتقدم الخدمة الشركة المصرية للاتصالات بالتعاون مع أكثر من ١٠٠٠ شركة مصرية مقدمة للخدمة ووصل

عدد المنازل التي استخدمت الخدمة حتى الآن ٨٠٠ ألف منزل تخدم ٢ مليون مستخدم.

ويشمل محور الاستعداد الرقمي مشروع حاسب لكل بيت، الذي يعد وسيلة ميسرة لشراء حاسب بضمان خط التليفون بأقساط شهرية وبدون مقدم .وهي أجهزة ذات كفاءة عالية مجمعة محلياً لتقي

بمتطلبات السوق المصري. و منذ ديــسمبر ٢٠٠٢ وهــو بدايــة العمــل بالمشروع تم التعاقد على ٢٧ ألف حاسب. ويشارك في نموذج العمل بالمشروع بنك مصر والشركة المصرية للاتصالات و١٤ شركة مصرية خاصة تعمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

وفي مجال نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات تم إنشاء أكثر من ٥٥٠ نادي تكنولوجيا المعلومات منتشرة في جميع أنحاء الجمهورية لإتاحة أدوات التكنولوجيا للجميع من خلال استخدام تطبيقات الانترنت وإقامة دورات تدريبية وإتاحة الفرصة للتدريب الذاتي على المعلومات لأطفال وشباب مصر بالمناطق محدودة الدخل.

□ المحور الثاني للمبادرة هو الحكومة الالكترونية والذي يهدف للعمل على تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والمستثمرين في مكان وجودهم، بالسرعة والكفاءة المطلوبة. وأيضا يتم ميكنة نظم العمل داخل الوزارات لرفع كفاءة أعمال الجهاز الحكومي وأسلوب المراقبة والمتابعة داخلهم، وتحقق سرعة توفير المعلومات الحديثة بدقة لدعم اتخاذ القرار.

المحور الثالث للمبادرة الذي يخدم الجانب التطبيقي هو محـور الأعمـال الإلكترونية الذي يهدف إلى بناء مجتمع معلومـات لا ورقـي لا نقـدي. والعمل في هذا المحور يتم على عدة مراحل تشمل البنية الأساسية ثم البيئة التشريعية ثم البيئة التنظيمية لتطبيقات الأعمال الإلكترونية وأخيراً العمـل على التوعية المجتمعية. ويدعم هذا المشروع عدة أنشطة من بينها إنـشاء هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومـات وربـط شـبكات المعـاملات الالكترونية محلياً وتسهيل اتصالها بالشبكات الإقليمية والعالمية. وبعـض الأنشطة الداعمة للأعمال الإلكترونية مثل أنظمة الدفع الإلكترونـي دعـم قطاع الأعمال المصري نشر آلبات التجارة والأعمال الالكترونية من خلال مكاتب البريد ونوادي التكنولوجيا و مراكز التجمعات .

تحفيز القطاع الخاص على الاستثمار في تطوير ونشر نظم وبرمجيات الاتجارة والأعمال الالكترونية وبخاصة في مجال نظم المدفوعات الالكترونية ونظم تخطيط وإدارة الإنتاج ونظم خدمات العملاء وغيرها، مع الاستفادة من التجارب والخبرات العالمية.

وتسعى وزارة الاتصالات والمعلومات لإقامة مجتمع لا ورقبي بإصدار التشريعات اللازمة لتتظيم وإرساء بنية أساسية للتوقيع الالكتروني والتعاملات الالكترونية، ونشر استخدام التوقيعات والمستندات والتعاقدات الالكترونية بالجهات الحكومية والقطاع المصرفي .

و الاتجاه في الأعمال الإلكترونية يشمل إقامة مجتمع لا نقدي، الذي يستلزم ربط شبكات المعاملات الالكترونية محليا، وتسهيل اتصالها بالشبكات الإقليمية والعالمية للتوسع في استخدام نقاط البيع الآلية وتحويل المرتبات والمعاشات إلى حسابات بالبنوك.

□ ويهدف المحور الرابع التعلم الالكتروني لرفع القدرات التنافسية لقوة العمل المصرية محلياً وعالمياً، ودعم جهود وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالمي في إدخال تكنولوجيا المعلومات في التعليم، باستخدام النظم الالكترونية التفاطية الحديثة عبر شبكات المعلومات. ويتم العمل في هذا المحور على المستوى التخصصي والتدريب الأساسي والتدريب ما قبل الجامعة.

وعلى مستوى التعليم الجامعي تم إنشاء جامعة النيل التكنولوجية NileTech بالتعاون مع شركات الاتصالات والمعلومات والجامعات الأجنبية المتميزة بهدف تكوين صفوة من شباب الخريجين قادرة على إحداث طفرة إيجابية للاقتصاد المصري.

□ والمحور الخامس من المبادرة يتعرض لتقديم الخدمات الالكترونية لقطاع الصحة وهذا بالتعاون مع وزارة الصحة .

هناك برامج لرفع كفاءة تقديم الخدمات الصحية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لكافة المواطنين وخاصة بالمناطق المحرومة، من خلال الشبكة المصرية للعلاج عن بعد، والشبكة المصرية للسجلات وطب الأسرة، وإنشاء مركز استدعاء الطوارئ الطبية مع ربطة بنظم المعلومات الجغرافية، ونظم استقبال مكالمات الطوارئ الكترونيا، التعلم الالكترونيي والتدريب المستمر للأطباء وهيئة التمريض.

□ المحور السادس خاص بالتوثيق الالكتروني للتراث الحضاري والطبيعي ويهدف إلى دعم جهود حماية التراث وقد أنشء مركز توثيق التراث الدضاري والطبيعي بالتعاون مع مكتبة الإسكندرية، للتعريف بالحضارة

المصرية محلياً ودولياً من خلال النشر الالكتروني والو رقبي ومواقع الانترنت وبناء نظم معلومات متكاملة لبعض الهيئات العاملة بالمجال.

المحود السابع يهتم بتنمية صناعة تكنولوجيا الاتـصالات والمعلومات يهدف لزيادة الصادرات المصرية من منتجات وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالسوق العالمي، وجذب الشركات العالمية لتوطين المعرفة والتكنولوجيا، وتحفيزها لتصبح مصر مركزاً لعملياتها في أفريقيا والشرق الأوسط. ويساهم في نمو هذا المحور المناخ التـشريعي ومناخ الاستثمار الحالي وتم إضافة أنشطة تكنولوجيا المعلومات لقانون حـوافز الاستثمار وتم إصدار قانون الملكية الفكرية، وإصدار قانون موحد لتنظيم قطاع الاتصالات وإعداد مشروع قانون التوقيع الإلكتروني وإنشاء هيئــة تكنولوجيا المعلومات.

ومن أهم الأنشطة في هذا المحور العمل على زيادة القدرة التنافسية للشركات المصرية فتم إنشاء مركز التميز لهندسة البرمجيات الذي يسهم في تقديم الدعم الفني للشركات المصرية من خلال دورات تدريبية وورش عمل متخصصة ومساندة الشركات في الحصول على شهادة الاعتماد الدولية لهندسة البرمجيات.

وتم أيضاً إنشاء شركة لإدارة الحضانات بالتعاون مع الشركات العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويتم متابعة التسويق الإقليمي والدولي للمنتجات والخدمات وإقامة التحالفات مع الشركات العالمية.

h. h.il

## الياب الثالث

وظائف المديرين في ظل توجهات وتحديات القرن الحادي والعشرين

ن الفصل السابع

## التخط يط

ي بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادرا على معرفة :

- مفهوم التخطيط وأهميته
- تحديد رسالة التنظيم وصياغة أهدافه
  - أبعاد التخطيط وعناصره
    - الإدارة الإستراتيجية

يط يط يط

# μ

#### التخطيط ...

- يعد أول ما يشغل فكر المدير
- يشير إلى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل
- يساعد في بيان كيفية الاستفادة من الموارد والإمكانات والفرص المتاحة
  - قد يكون طويل الأجل أو متوسط أو قصير الأجل
    - يتم في مختلف المستويات الإدارية

وسيتم تناول هذا الفصل من خلال الموضوعات التالية:

- مفهوم التخطيط وأهميته
- تحدید رسالة التنظیم وصیاغة أهدافه
  - أبعاد التخطيط وعناصره
    - الإدارة الإستراتيجية

يط يط

## مفاهيم أساسية:

### رسالة المنظمة :

السبب الجوهرى لوجود المنظمة ، والمحدد الرئيسى لقيمها وفلسفتها وعقيدتها تجاه عملائها وأسواقها والعاملين بها والتكنولوجيا والجودة ... وغيرها من التوجهات المؤثرة في حياة المنظمة.

## الغاية / الهدف:

وصف محدد (نتيجة دقيقة) لوضع أو نتيجة مستقبلية تنشد المنظمة الوصول البها وتحقيقها في تاريخ معين.

#### 🗆 الخطة:

الصياغة المكتوبة بصورة محددة وواضحة للتعامل مع أحداث المستقبل من خلال توزيع وتخصيص الموارد ، وجدولة الأعمال والأنشطة ، وبيان كيفية ممارسة كافة الأعمال الضرورية الأخرى من أجل تحقيق أهداف التتظيم.

#### التخطيط:

الجهود المبذولة للتعرف على ماذا سيكون عليه الحال في المستقبل ، والاستعداد لمواجهة هذا المستقبل بغية تحقيق أهداف النتظيم.

## مفهوم التخطيط وأهميته:

تُعد كلمة التخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع الذي يرتبط بالفكر الحالى و النشاط المستقبلي ، فالتخطيط عملية ذهنية تعتمد على قدرة المدير على تصور الشكل المقترح للأنشطة الواجب ممارستها لبلوغ الأهداف الموضوعة ، كما يعتمد التخطيط أيضاً على خبرة المدير وممارساته السابقة بما يمكنه في صورة النهاية من التعامل مع الأشياء غير الملموسة ووضع أفكاره الخلاقة في صورة خطط محددة.

إن اهتمام الإدارة بالمستقبل لا يتأتى إلا من خلال التخطيط الدى يتطلب بدوره بناء الرؤية الثاقبة ، والغايات والأهداف الواضحة ، وتوقع الأحداث والاستعداد للطوارئ ، وبيان المهام والأنشطة ، وتقديم الصورة الدقيقة عن تتابع الأنشطة في شكل منتظم يقود لتحقيق الأهداف ، ومن ثم فالتخطيط يعد الجسر الذي يعبر بنا من حيث نحن الآن إلى ما نريد أن نبلغه مستقبلاً.

ويشير التخطيط وبصورة محددة إلى الكيفية التى يجب أن نتعامل مع المستقبل من خلالها ، وهذا يلزمنا أن نتوقع شكل هذا المستقبل أولا وبشكل موضوعى ، وبناء على بيانات تمثل حقائق وليس اراء واتجاهات شخصية. ويمكننا تلخيص تلك العملية في كلمات استفهامية محددة هي : ماذا؟ وكيف؟

- وماذا سيكون عليه الحال في المستقبل ؟ ويتطلب ذلك إجراء در اسات متعددة في مجالات شتى ترتبط بالبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية و ... غيرها ، كما تدرس عناصر البيئة الداخلية للمنظمة من حيث الموارد المتاحة والإمكانات بما يتبح لنا التعرف على الفرص المتاحة أو التهديدات السائدة في السوق ، كما يمكننا من الوقوف على نواحي القوة أو الضعف التي تتميز بها المنظمة.
- كيف يمكن التعامل مع المستقبل ؟ والمستقبل كلمة ذات معنى نسبى التأثير ، فقد يكون لسنوات طويلة فيواجه عن طريق التخطيط الاستراتيجي أو التخطيط طويل الأجل ، كما قد يكون لعدد متوسط من السنوات (٢ ٥) فيتطلب تخطيط متوسط الأجل ، وأخيراً قد يكون لسنة أو أقل ويناسبه التخطيط قصير الأجل.

إن التخطيط يمكن الإدارة من الإجابة عن النساؤ لات التألية :

What is to be done?	🛘 ماذا پجب أن نعمل ؟
How is to be done?	🗌 كيف سيتم عمله ؟
When is to be done?	🗌 متى سيتم عمله ؟
Where is to be done?	🗆 أين سيتم عمله ؟
Who is to be done?	□ من الذي سيقوم بعمله ؟

ويعرف البعض التخطيط أنه "بيان تقصيلى لما يجب القيام به مستقبلاً ، كيف ، ومنى ، ومن الذى يقوم به ؟ " ويعرف هنرى فايول التخطيط بأنه " يشمل التخطيط التنبؤ بما سيكون عليه الحال فى المستقبل ، مع الاستعداد لهذا المستقبل " ، فى حين يرى جورج نيرى أن التخطيط " هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التى تراها الإدارة ضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة ".

## أهمية التخطيط:

يمثل التخطيط علم وفن التعامل مع المستقبل ، ومن ثم يجب على المخطط أن يكون على دراية بإمكاناته وقدراته المتاحة حالياً ، هذا إلى جانب إلمامه التام بما تم في الماضي والآثار التي ترتبت عليه ، بالإضافة إلى ما سبق يمكنه توقع مجريات الأمور في المستقبل. إن المخطط الفعال لا يتعامل مع المستقبل فقط وإنما تحكمه نتائج النشاط في الماضي ، والإمكانات المتاحة في الحاضر ، وتبدو الأهمية البالغة للتخطيط من خلال استعراضنا للنقاط التالية.

ا- يسهم التخطيط فى بناء الغايات والأهداف ويعمل على تركيز الانتباه عليها ، حيث يوجه التخطيط الجهود نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة ويعمل على تكامل الجهود وتفاعلها فى اتجاه واحد.

- 7- مواجهة الطبيعة الديناميكية للأنشطة ، فالتخطيط يتم من أجل التعامل مع ظروف وعوامل متغيرة تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات فليست لدى المدير حالات تأكد كاملة للأحداث المستقبلية ولذا يجدر بالمدير أن يدرس ويحلل جميع المتغيرات واضعا في اعتباره أن هناك عوامل لا يمكنه التحكم فيها و السيطرة عليها.
- ۳- الحفاظ على الجهد والوقت المبذول ، فمع التخطيط يمكن القول أن الوقت والجهد المبذولان لا يضيعان هباء ، بل يعودان عادة بإنجازات وعوائد أكثر إيجابية.
- 3- التغلب على حالات عدم التأكد الذي يتسم بها المستقبل ، فمجريات الأحداث في المستقبل تحمل معها قدراً كبيراً من حالات عدم التأكد واحتمال تغير الظروف مما يجعل من التخطيط ضرورة من أهم الضروريات لبقاء واستمرار ونمو منظمات الأعمال.
- التخطيط هو الذي بشكل الأساس الذي تقوم عليه كل الأعمال المستقبلية، ويتم ذلك من خلال الأهداف الواضحة والمحددة، والسياسات المصاغة جيداً والإجراءات والخطوات الدقيقة والموضوعة بعناية هذا إلى جانب البرامج والموازنات التي تترجم الخطط إلى أزمنة وأرقام واضحة يمكن للجميع أن يلتزم بها.
- 7- التعرف على الغرص المتاحة والسعى لاقتناصها ، والعمل على تجنب التهديدات أو تقليل أثرها وبذلك ترسم الخطوات العامة على الطريق لتحقيق غايات وأهداف التنظيم.
- ٧- التخطيط يسهم في إعمال الفكر الابتكارى لدى المديرين ، ويعمل على التجديد والإبداع الدائم في مجال المال ، فهو يفتح الطريق ويعمل على كشف الفرص والمداخل التي لم تكن معروفة من قبل.

hi haif

۸- محاولة توقع المشكلات المستقبلية التي ينتظر أن تواجه المنظمة والسعى
 لاكتشاف الحلول المتعددة للتصدي لها ومعالجتها.

- 9- يعمل التخطيط على تقليل النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية والأعمال غير المرتبطة مباشرة بموضوع التخطيط وذلك من خلال كتابة الخطط بوضوح وتحديد سبل العمل وتقدير الوقت و الاحتياجات المادية ...
- التخطيط على تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن وبما لا يؤثر على التنفيذ الجيد وتحقيق الأهداف ، ويتم ذلك من خال استبعاد الأنشطة العشوائية وغير الضرورية وذات التكاليف المرتفعة والمحاولة المستمرة لإحداث التناسق فيما بين الأنشطة والأعمال المختلفة ومواجهة الاختلافات بين الإدارة والأقسام.
- ۱۱ حقيق الوفورات الاقتصادية عند التشغيل بسبب الاهتمام الدائم بتحقيق الكفاءة والاهتمام بعناصر المدخلات والمخرجات وحساب النسبة بينهما والسعى لتحقيق معدلات كفاءة أعلى باستمرار.
- 1 \( \text{ تيسير إجراء العمليات الرقابية والمتابعة المستمرة ، فالتخطيط بما يضعه من أهداف يمكن من خلالها تحديد المقاييس والمعايير التي تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية بعد التعرف على الانحراقات.

## تحديد رسالة التنظيم وصياغة أهدافه

رسالة المنظمة :

#### مفهوم الرسالة:

يبنى الفكر الإدارى المعاصر رسالة المنظمة على أساس موسع منذ منتصف السبعينات فصاعداً ، أسهم بناء هذه النظرة بيتر دراكر Peter Drucker الذى يدعى غالباً أبو الإدارة المعاصرة The father of Modern Management نظراً لدراساته الرائدة والمتميزة وخاصة لشركة جينيرال موتورز ولإنتاجه المتميز في مجال الإدارة والذى يزيد على عشرين كتاباً ، بالإضافة إلى منات البحوث والمقالات والذى أطلقت عليه مجلة (Harvard Business Review) نابغة الفكر الإدارى في وقتنا الحاضر. يرى دراكر انه لابد أن تسأل المنظمة نفسها.

ما هو عملنا؟ ؟ What is Our Business. والذي سيكون مترادفاً مع سؤال ما هي رسالتنا؟ ؟What is Our Mission. والذي سيميز المنظمة عن غيرها غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحديد سبب تواجدها "reson for being" والذي يحدد ما هو نشاطها ، ويرجع دراكر الأسباب الرئيسية لتعثر وفشل بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها وببين المغزى من وراء نشاطها.

ويرجع مايكل بورتر Michael أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها ، وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها الخارجية بالتركيز على الأسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية ، ويمكننا استشعار ذلك من الكثير من الرسائل التى نجدها تحتوى على وصف للاهتمامات الأساسية للمنظمة بعملائها وعناصر بيئتها ، فتهتم بجودة المنتج ،

أو مواقع التسهيلات المقدمة ، أو أهمية المجالات والمزايا الإستراتيجية المتوقعة ، أو فلسفة المنظمة ، أو المفهوم الذاتي ، أو الصورة العامة.

لقد توصلت البحوث التمهيدية التي أجراها كل من Pearce & David إلى وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل أهمية شاملة ويدعمها ويعد سبباً جوهرياً لنجاحها واستمرارها في تحقيق النمو والبقاء وذلك عكس تلك المنظمات التي تعمل دون رسالة أو برسالة غير واضحة المعالم ويؤكد جورج ستينر (160: Stelner, 1979) إلى ضرورة تحديد المنظمة لرسالتها وصياغتها في كلمات ومصطلحات دقيقة ملخصة بشكل واضح ، تنمى الحافز لدى الأفراد للتعامل مع المنظمة ، وتتميز بالاتجاه العام والصورة الساملة والطبع المميز (Tene) والفلسفة الموجهة للمنظمة.

## مما سبق يتضح أن الرسالة تعد:

السبب الجوهرى لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيسى فى بناء الغاپات التى يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا كما تبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى من توجيهاتها ، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التى تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل: "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها ... ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها"

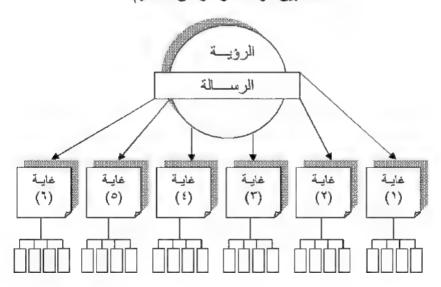
من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها ما يلى :

القصيال المنسابع

- ان الرسالة تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
- ٢ توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة ، فهي ثعد المبرر لوجود المنظمة.
- ٣- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
  - أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس تفصيلي.
    - توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

ويوضح الشكل رقم (١/٧) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم.

الشكل رقم (١/٧) العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



ويتضح من الشكل رقم (١/٧) أن الرسالة Mission توضع وتحدد على هدى من الرؤية الشاملة Vision للمستقبل المتوقع للمنظمة ، ويتطلب ذلك فراسة وبصيرة نافذة لمفكرى المنظمة وروادها سواء كانوا المؤسسين أو المساهمين أو رجال الإدارة العليا أو المستشارين الذين قد تستعين بهم المنظمات في بداية حياتها ، كما نلاحظ من الشكل أن غايات التنظيم Gools تشكل في ضوء الرسالة التي حددتها المنظمة لنفسها ، كما تبين الأهداف Objectives وتحدد في ضوء الغايات السابق وضعها.

## أهمية وضع رسالة واضحة:

تنبع أهمية وضع رسالة واضحة في تحقيق إدارة إستراتيجية فعالة ، ولقد قامت إحدى الدراسات الحديثة بإجراء تحليل مقارن لـ ٥٠٠ شركة بغيـــة التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وإعلانها بشكل ما ، وشملت هذه الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء ، وأخرى تتـسم بانخفاض مستوى الأداء ، وخلصت تلك الدراسة إلى أن اهتمام الشركات بوضع وتحديـد رسالتها والإقصاح عنها بعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها.

ويرجع اهتمام الشركات بتحديد رسائتها لعدة أسباب من بينها:

- · ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
  - بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم و الاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.

القصيال المتسابع

- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة وتحديد المسئولين عن كل منها.
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت ، وتكلفة ، ومعايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة.
  - · الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.

## خصائص الرسالة الفعالة:

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بإيجاز على النحو التالى:

### (١) القابلية للتحول إلى خطط وسياسات:

إذ يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز نقة العملاء بدلا من تدعيمها.

## (٢) الواقعية والموضوعية:

من سمات الرسالة الفعالة أن تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدى والمواجهة والإصرار على تحقيق أقصى الاستفادة من الإمكانات والموارد المتاحة.

## (٣) التكيف مع البيئة:

يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

## (٤) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء:

فما نشأت المنظمة إلا لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة ، وتمارس نشاطها في سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار.

## (٥) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج:

تطرق الرسالة بعض الجوانب المدعمة لهدفها وذلك ببيان كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التى تمارسها ، والمنتجات التى تقدمها والمنافع التى تحققها ، بل إن البعض ينادى بالتزام الرسالة بتحديد نتائج دقيقة تلتزم بها ومعايير محددة توضح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمى والزمنى.

## (٦) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة :

إذ من المعروف أن هناك مستويات مختلفة للإستراتيجية سواء على المستوى الكلى للمنظمة أو مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفى والتشغيلى ، ويجدر بإستراتيجية المنظمة أن يعمدوا إلى تحقيق التكامل بين جميع أجزاء المنظمة ووحداتها بحيث تشملهم جميعاً رسالة واضحة ومحددة.

## (٧) الوضوح ودقة التعبير:

من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعانى والكلمات ، ودقيقة فى تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا من داخل أو خارج المنظمة ، هذا إلى جانب اختصار جملها بما يمكن من ارتباطها بذهن الأفراد وييسر تذكرهم لها.

## (٨) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة:

يجب أن ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة ، بما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة.

## (٩) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية:

أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات و الأهداف و الإستراتيجية ، ويجب أن يشغل فكر إستراتيجيو المنظمة

الإجابة على السؤال التالى? What Business are Wein أو 'What Business are Wein أو الرخبة على السؤال التالى إن الرخبة في تحقيق النجاح تحتم الإجابة على هذه التساؤلات بوضوح كامل.

## (١٠) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً:

يؤخذ في الاعتبار عند إعداد الرسالة الفعالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.

## عناصر رسالة المنظمة:

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها تلك الدراسة التي أجراها David وقد توصل إلى أن عناصر الرسالة الأساسية تتمثل في تسعة عناصر هي (العملاء - المنتجات - الموقع - التكنولوجيا - الاهتمام بالبحوث - الفلسفة الفكرية - المفهوم الذاتي - الاهتمام بالصورة العامة - الاهتمام بالعاملين) ، ولم توضح الدراسة ترتيب محدد لتلك العناصر وإنما طالبت بتحليلها وضرورة دراستها من خلل الإجابة عن التساؤلات المقرونة لكل منها ، على النحو الذي يمكننا عرضه في الجدول رقم (١-٧)

جدول رقم (٧-١) عناصر رسالة المنظمة

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المنظمة ؟	1 - IlaaKe
ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟	٧- المنتجات
أين تنافس الشركة على منتجاتها ؟	٣- الأسواق
ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة ؟	٤ - التكنولوجيا
ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟	٥- البقاء النمو الربحية
ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟	٦- الفلسفة والأبيدلوجية
ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟	٧- المفهوم الذاتي
ما هي الانطباعات العامة لدى المجمهور عن الشركة ؟	٨- الصورة العامة
ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟	٩ - العاملين

ومن أمثلة الرسائل التي تركز على العملاء بالدرجة الأولى ما وضعته شركة جونسون وجونسون Jonnson & Jomson ، حيث حدت رسالتها كالتالى:

"نحن نعتقد أن مسئوليتنا الأولى تجاه الأطباء والممرضين والمرضى ، والأمهات وكل من يستخدم منتجاتنا ويستفيد من خدماتنا "

أما التركيز على الأسواق فيمكن ملاحظته من رسالة شركة المحلة الكبرى للغزل والنسيج على سبيل المثال حيث تظهر لنا رسالتها على النحو التالى:

"إننا نكرس جهدنا لخدمة السوق المصرى ، فإنها هدفنا الأول ، إضافة إلى سعينا لكسب الفرص المتاحة بالسوق العربية بدول الخليج وبعض الدول الأوربية"

وبالنسبة للرسائل التي تركز على البقاء والنمو والربحية فمن أمثلتها رسالة دار النشر العالمية (مجيروهيل) والتي تنص رسالتها على ما يلي :

"نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمى موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا ، والعاملين لدينا ، والمؤلفين ، والمستثمرين ، والمجتمع بصفة عامة".

وفيما يتعلق بالرسالة التي تركز على الصورة العامة ، فيوضحها نموذج رسالة شركة الحديد والصلب المصرية كالتالى : "إنسا نسشارك في تدعيم الاقتصاد القومى في المجتمع ونؤمن بأن وظيفتنا كمؤسسة فعالة محلياً وعلى مستوى الدولة وعلى المستوى الدولي يجب القيام بها على خير وجه "شركة الحديد والصلب"

وقد تركز الرسالة على العاملين ، ومن بين الأمثلة الموضحة لذلك رسالة شركة كوكاكولا : "نحن نؤمن بدور المورد البشرى وضرورة تتمية قدرات وتحفيزه ومكافأته ، وترقيته ومراعاة مشاعره والاهتمام بتوفير فرص المعاملة العادلة ، والاعتراف بأنه وراء تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة"

#### الأهــداف ز

توجد حكمة إغريقية قديمة تقول: "لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يرس به ، فإنه لن يستطيع الاستفادة من اتجاهات الرياح ولن تنفعه كفاءته الشخصية "ولذلك فإن أغراض وأهداف المنظمة التي تمثل الموجه الأساسي الذي يقودها إلى الغايات التي تسعى إلى تحقيقها.

إن الأهداف تساهم في إصدار القرارات الإستراتيجية ، وتوضح أولوپاتها وأهمية كل منها ، كما تساهم أيضا في بيان العلاقة بين المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه فيهما ، ويساعد وضع الأهداف التنظيمية في المستويات العليا في وضع الأهداف الفرعية للوظائف والإدارات والأفراد في المستويات التالية ، كما تساهم في بيان مراكز المسئولية. وأخيراً فإنها تساهم في تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم ، فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

## أولاً: مفاهيم أساسية في ماهية الأهداف:

تعتبر الأهداف أولى الخطوات اللازم تحديدها عند القيام بالعملية الإدارية ، وفي هذا الصدد يمكننا التعرض لبعض المفاهيم ، وذلك على النحو التالى :

#### : Goals الغايات

تشير الغايات إلى الدور الأساسى المنظمة ، حسب ما يتوقعه مجموعة المؤثرين والمتأثرين بنشاط المنظمة ، مثل العملاء ، العاملين ، الدائنين ... الخ وبناء على ذلك تعرف الغايات عن طريق المجتمع الذي تعمل فيه / وتتعامل معه المنظمة ، فالمستثمرون يبحثون عن منظمة فعالة ذات معدلات نمو مرتفعة و العملاء يبحثون ، عن منتجات تحقق إشباع لحاجاتهم من هذه المنظمة والعاملون يبحثون عن طرق عمل وتكنولوجيا متقدمة وجو عمل مادي ومعنوي مريح ، والموردون والدائنون يريدون منظمة موثوق في تعاملاتها ...

## الرسالة Missions :

تشير الرسالة إلى الخصائص الفردية والمميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، إذ تكشف رسالة المنظمة عن الذي وجدت من أجله المنظمة

والصورة التى تحاول أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتى للمنظمة ، وتدل على منتجها الأساسى أو الأسواق التى تخدمها والحاجات الأساسية التسى ستحاول إشباعها.

فيشير البعض إلى أن رسالة منظمات الأعمال يجب أن تـشمل دراسـة وتحليل مجموعات العملاء التى تخدمهم (السن /الجنس / الدخل / الخصائص / الجغر افية / الموقع) والمنافع التى يمكن أن تشبعها لهؤلاء العملاء (المنتجات / السعر / تحقيق الآمال / ...) والتكنولوجيا التى ستساعد المنظمة فى ذلك ... وغيرها.

#### : Objectives الأهداف

تشير الأهداف إلى: " النتائج النهائية التى تسعى المنظمات إلى تحقيقها " The Specific results that an Organization secks ومع أن البعض لا يفرق بين مفهومى Objectives و Goals نجد آخرين يفرقون بينهما على أساس أن:

- الغايات "Goals": تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ، ولهذا يشار إليها Long run- open ended مثل هدف تعظيم الربحية Profit Maximization ولهذا توصيع هذه الغايات "Goals" آخذة صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل: تحقيق أعظم وأفضل ربحية To achieve greater or better Profitability أو البقاء والنمو والحصيص التسويقية.
- الأهداف Objectives : وتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة رسالة المنظمة إلى نواحى محددة ومجردة ويمكن قياسها ، بحيث تمثل معلمات عند تطبيق الشركة لرسالتها ، وهي تشمل بالتسلسل :

- ١) الحالة أو الظروف المرغوبة.
- ٢) وسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب.
- ٣) هدف يمكن تحقيقه (موضوعي ، وقابل للتحقيق ).
  - ٤) إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف

ويمعنى آخر فالأهداف تحدد ماذا يجب تحقيقه ؟ وبو اسطة من ؟ وبناء على ذلك فالأهداف قد تشمل : مستويات الربح المرغوبة ، العائد على الاستثمار ، العائد على المبيعات ، معدلات النمو في الأسواق ، مستويات المخزون ، معدلات الإنتاج ، مستويات الجودة ... الخ.

ولزيادة الإيضاح يمكننا الاستعانة بالمثال المبين بالشكل رقم (٢/٩) لبيان العلاقة بين الغايات و الأهداف في شركة هدى لمنتجات الأطفال.

وخلاصة القول أن الغايات Goals تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد، القول أن الغايات Goals تمثل ما ترمى المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد، وهي بطبيعتها أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة مثل هدف تعظيم الربحية أو هدف الالتزام بالمسئولية الاجتماعية ، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية ، إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا بالمنظمة ، هذا في حين أن الأهداف الفرعية Objectives تمثل أهدافاً على المستوى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديدها لبيان أكثر تقصيلا وإيضاحاً للأهداف العامة ، وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقبل ، مثل تحقيق ١٠ المعدل نمو في مبيعات منتج ما خلال مدة الستة شهور من يناير وحتى يونيو ١٩٩١.

## الشكل رقم (٢/٧) العلاقة بين الرسالة والغايات والأهداف في شركة هدى لمنتجات الأطفال

#### الغايات :

- العملاء: الحصول على منتجات ذات جودة عالية وبسعر معقول..
- العاملون : تقديم ظروف عمل جديدة ، ومكافأت وأجور مناسبة ....
- المساهمون: تعظيم العائد على حقوق الملكية من خـ لأل النمـو والبقـاء والحصـة التسويقية.

#### الرسالة:

- " الأطفال هم محل اهتمامنا "ولذلك نسعى لتقديم أحدث المنتجات المعروضة حتى يمكننا تحقيق المنافع المنتظرة وتحقيق سعادتهم ورؤية البسمة على وجوههم مستعينين في ذلك بالموارد البشرية الفعالة والتكنولوجيا الحديثة.

#### الأهداف 📜

- الإدارة العليا: توسيع التعامل في مراكز البيع اليومية خلال العام المالي القادم ، وتطوير الألعاب الجديدة للأطفال في أعياد الميلادية ).
- مديرو الإدارات: بناء وتشغيل ثلاث مراكز جديدة في محافظة الدقهلية أولها ، والثاني بمحافظة دمياط ، والثالث بمحافظة الغربية وذلك حتى ١٥ أغسطس.
- تطوير خطين لإنتاج عرائس لعب الأطفال وتوفيرها على أرفف المتاجر أو لنوفمبر.

## ثانياً : أهمية وضع الأهداف :

هناك عدة نواحى تبرز لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها:

- ۱- تعتبر الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قبام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ ، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد ، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
- ٧- تعتبر الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: أن الأغراض و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تعتبر العامل المحدد لأتواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها ، كما أنها تفسر تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة ، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
- ٣- تساعد الأهداف في المستويات العليا "Goals" على وضع الأهداف في المستويات التالية Objectives : إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يساعد في وضع الأهداف الفرعية لوطائف الإدارات والأفراد في المستويات الثالية.
- ٤- يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسئولية: فالأهداف تتحقق من خلال إدارات وأقسام وأفراد محددين لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف التي أنبط به تحقيقها.
- ٥- تساهم الأهداف في تغويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة ، كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

- 7- تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة: فالأهداف نساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقى، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.
- ٧- تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.
- ۸- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد ، بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز ... وغيرها.

ثالثًا: الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف:

يمكننا بيان أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف على النحو التالى:

القابلية للقياس الكمى: إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القابلية للقياس الكمى قدر الإمكان ، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها ، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كميا ، كتحقيق الرضا الوظيفى، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية ... ، إلا أن ذلك يجب ألا يثتى من عرم إدارة المنظمة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض الدلائل والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

by bail

۲- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفنيها ، ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

الموضوعية والواقعية: يجب أن نكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق ونمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى "الذائيـة" أو نتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعى الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية ، وتراعى مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير ... وهكذا وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير الومن ، أى ترتبط بعواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة ، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع ، ويقال خطط طويلة الأجل (١٠ - ٥سنوات تقريباً) ، وخطط متوسطة الأجل (٥٠ - ٢ سنة تقريباً) وذكل نوح من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعى إلى تحقيقها.

وعلى ذلك نجد أن البعض قد ربط بين فعالية المنظمة من خال تحقيق أهدافها وبين عنصر الزمن على النحو المبين في الشكل رقم (٣/٧):

شكل رقم (٣/٧) العلاقة بين فعالية المنظمة من خلال أهدافها وعنصر الزمن

المدى الزمنى الطويل	المدى الزمنى المتوسط	المدى الزمنى القصير	المدى
البقاء	- التكيف	- الإنتاج	الأهداف
	- النمو	- الكفاءة	ومعايير
		- الرضا	التقييم

ويتضح من الشكل رقم (٣/٧) أنه يجب ربط الأهداف بعنصر السزمن ، إذ أن الاختبار النهائى للأهداف يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على تدعيم بقائها بصفة مستمرة أم لا ؟ ولهذا فالبقاء يعتبر هدفاً فى المدى البعيد ، فى حين نجد أن الأهداف فى المدى الزمنى القصير تتمثل فى :

- الإنتاج: وذلك بكميات ونوعيات معينة تطلبها البيئة .
  - الكفاءة : وتمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات .
- الرضا: وتمثل هدف تحقيق المنافع الذي يحصل عليها كل من العاملين ، والعملاء والمجتمع .
  - وعلى المدى الزمني المتوسط نجد أن أهداف المنظمة تتمثل في :
- التكيف: ومن خلاله تهدف المنظمة إلى التجاوب مع التغيرات التي تنشأ
   داخلها وخارجها.
- النمو: ومن خلاله وتهدف المنظمة إلى تدعيم مركزها أولاً بأول وتدريجها بما يؤدى إلى دعم قدرتها على البقاء في المدى البعيد.

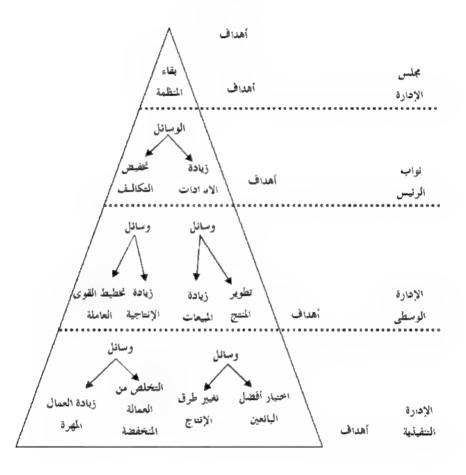
<u>he</u> <u>h</u> à i

مشاركة العاملين في وضع الأهداف: يفضل اشتراك من سيتولى تنفيذ الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك ، حيث أن ذلك ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع.

٦- الانسجام والترابط بين الأهداف: ينبغى ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسى والأهداف الفرعية ، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معا تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدى إلى تحقيق رسالتها.

ويلاحظ من خلال الشكل رقم (٤/٧) أن الوسائل تصبح أهدافاً فرعية للمستويات التنظيمية الأقل ، كما يلاحظ أن المستوى التنظيمي الأعلى هو الذي يتولى وضع الأهداف العامة ، في حين تتولى المستويات التشغيلية والعملية وضع الأهداف بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً مع قدر أقل من عدم التأكد ويجب تحقيق التنسيق والترابط بين هذه الأهداف جميعاً بما يساعد المنظمة على النمو والبقاء.

الشكل رقم (٤/٧) سلسلة الأهداف والوسائل



### ر ابعا : تصنيفات الأهداف :

## ١ - الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية:

- الأهداف الرئيسية: تمثل ثلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على
   سبب وجودها بل يكتفى بذكرها للتدليل عليها ، وذلك مثل هدف
   " تحقيق الأرباح ".
- ب- الأهداف الفرعية: تمثل أهدافاً ذات طبيعة وسيطة ولها أهمية كبيرة في تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية، وذلك مثل هدف " تحقيق كمية مبيعات معينة في اليوم"

#### ٢ - الأهداف الصريحة والأهداف الضمنية:

- الأهداف الصريحة: ومثل الأهداف المنشورة للجمهـور مـن خـالل الثقارير والتصريحات بما يهم الجماعات وقوة التأثير الخارجية ، كمـا تهم الإدارة العليا في علاقاتها بالملاك ، وذلك مثـل هـدف المـسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- ب- الأهداف الضمنية: وتمثل الأهداف التشغيلية والعملية اللازمـة لإدارة العمليات داخل المنظمة بما يهم إدارة الإنتـاج والعمليـات التـشغيلية والشراء والتخزين وما شابه ذلك ، مثل " العمل على تـشغيل خمـس مر اكن انتاحية طاقاتها ألف وحدة بومياً "

## ٣ - الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية :

الأهداف على مستوى الفرد: لكل فرد مجموعة فريدة من الأهداف المميزة والمحددة ، ويمكن الاستعانة بنموذج تدرج الحاجات لـــــ "ماسلو" في التعرف على الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها ، حيث يحدد كل فرد في كل مستوى عدة أهداف يسعى إليها.

وقد يحدد شخصان لنفسيهما نفس الأهداف ومع ذلك يسعى أحدهما لتحقيق تلك الأهداف بطريقة مختلفة عما اتبع من قبل الآخر.

- ب- الأهداف على المستوى التنظيمى: هناك اختلافاً حول تصنيفات الأهداف الثي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وفي هذا الصدد نجد أن "بيتر دراكر" قد اقترح الأهداف التالية: لمنظمات الأعمال:
  - ١- المركز النسويقي.
  - ٢- الابتكار والتجديد.
  - ٣- الكفاءة الإنتاجية.
  - ٤- الموارد المالية والطبيعية.
    - ٥- الربحية.
    - ٦- مستوبات الأداء.

على الرغم من أن بيتر دراكر قد أورد هدف الربحية في مرحلة متأخرة (المرتبة الخامسة) ، إلا أن هذا ليس معناه عدم أهمية الربح ، بـل أن الـربح مازال على قمة الأهداف بالنسبة لمنظمات الأعمال حيث أنه لكى يتحقق هذا الهدف فلابد من الاهتمام بتحقيق الأهداف الأخرى ، فبدون الـربح لا يمكن تحقيق هدف التطوير والنمو والتجديد والتوسع والكفاءة و.... غيرها من الأهداف. وقد يتساءل البعض لماذا هذه الأهمية الكبيرة بالربح ؟ لماذا هذه السيطرة المادية ؟

وللرد على ذلك يمكن القول ، بداية ليس الغرض سيطرة مادية أو اقتصادية ما دام الربح لا يحتوى على استغلال لموارد المجتمع ولقدرات المسستهلكين ، وما دام هذا الربح يتسم بالعدالة والملاعمة ، ولكن يبقى الربح ، وتبقى أهميته البالغة وذلك للاعتبارات التالى :

hy haif

- يمثل الوسيلة الرئبسية لتحقيق الأهداف الأخرى.

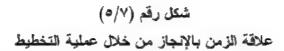
- يحمى المنظمة من المخاطر والتهديدات المحيطة بها.
- يساعد على تحقيق النمو والتوسع في عمليات وأنشطة المنظمة.
  - · يساعد على إشباع طموحات وآمال المساهمين.
- يسهم في إذكاء روح العمل والابتكار والتجديد لدى إدارة المنظمة.
- يعمل على رفع الروح المعنوية والحصول على المكاسب المادية للعاملين.
- يحفظ المنظمة هيبتها وصورتها أمام المتعاملين معها طالما لا يحتوى على استغلال لقدراتها الشرائية.
- يدعم الثقة لدى مقدمى التيسيرات والتسهيلات المختلفة للمنظمة، مثال ذلك: منشأت التأمين ، النقل ، التخزين ، البنوك ، الممولين ، الموردين ، ... وغيرهم.
- يساعد في ممارسة المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف أطراف المجتمع.

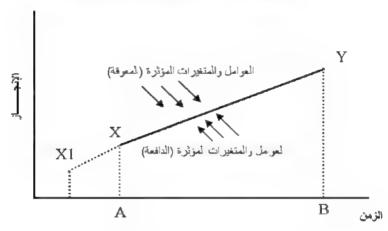
## أبعاد التخطيط وعناصره :

التخطيط هو المدخل الرشيد لتحقيق الأهداف:

كما يتضح من الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية نجد أن التخطيط هـو المدخل العملي والرشيد لتحقيق الأهداف

ويمكننا بيان عملية التخطيط كما هو مبين بالشكل رقم (٥/٧)





إن التقدم في الإنجاز كما هو مبين على المحور الرأسي يعني تحقق مبيعات أكثر ، تحقيق أرباح أكثر ، تخفيض التكاليف ، وغيرها من نقاط القوة المثيلة ، في حين يتضح على المحور الأفقى عنصر الزمن ، وتشير النقطة (X) إلى أين نحن الآن (بداية التخطيط) في حين تشير النقطة (Y) إلى أين تريد أن نصل في المستقبل (نهاية فترة التخطيط) ، وإذا نحن في " X " ونريد أن نصل إلى "Y".

وقد لا نملك كافة البيانات المطلوبة أو نتحكم فيها ، ولكننا سنبدأ الخطة على أى حال ، ولذا قد نحتاج إلى الفترة من (X1) إلى X لتدعيم الموقف واستكمال النقص في أي من البيانات أو الموارد.

وإذا كانت ظروف المستقبل تحت السيطرة تميل إلى حالات التأكد التام، فإن اتجاهنا مع الخط XY سيكون ميسراً وطبيعياً، ولكن واقع الأمر يفرض

عدداً كبيراً من العوامل والمتغيرات تؤثر في اندفاعنا نحو تحقيق الأهداف ، وتمثل تلك العوامل والمتغيرات أسس وافتراضات لابد منها لإجراء عملية التخطيط.

ولأننا Y نستطيع أن نتوقع كل شيء وY يمكننا السيطرة على جميع العوامل فإننا نجتهد للسير على المسار من Y إلى Y ) في ضوء أسس وافتر اضات عديدة ومؤثرة على عملية التخطيط.

وكلما كانت الفترة شاسعة ما بين (A)، (B) زمنياً كلما كان من الصعب وضع الأهداف الواضحة والمحددة وبالتالى تحتاج العملية التخطيطية في جميع أبعادها إلى مجهود مضاعف.

وفي معظم الأحوال تطرح التساؤلات التالية:

- هل تعد الخطة لفترة قصيرة المدى أم لفترة طويلة المدى
- كيف سيتم التنسيق بين الخطة قصيرة المدى والخطة طويلة المدى ؟

والإجابة على تلك التساؤلات تقدم لنا آفاق متعددة فيما يتعلق بالعملية التخطيطية ... فقط يتم التخطيط لأسبوع قادم فيأخذ الشكل الدقيق والتقصيلي أيضا ، وفي حالات أخرى كثيرة يتم التخطيط لعدد من السنوات فيتطلب قدراً من الجهد والفكر ، وفي كل الأحوال تختلف العوامل المؤثرة حتى لنفس المنظمة ولنفس الفترة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط كمدخل رشيد لتحقيق الأهداف أياً كانت الفترة وأياً كانت طبيعة المنظمة.

## أنواع التخطيط:

يمكن تقسيم الخطط إلى عدة أنواع تبعاً لأسس ومعايير متباينة وذلك على النحو التالى :

## التقسيم تبعاً لمدى شمول التخطيط:

تنقسم الخطط لمدى الشمول إلى الأنواع التالية:

- ۱- الخطط القومية: وتمثل تلك الخطط التي تضعها الدولة لسنة أو لعدة سنوات قادمة ، وعادة تمر بعدة مراحل ويشارك فيها هيئات ومؤسسات ووزارات الدولة وتعتمدها الجهاث التشريعية فيها وتشتمل على جميع القطاعات والمجالات وتصبو إلى تحقيق المصلحة العامة.
- ٢- خطط الأعمال: وتشير إلى الخطط التى تضعها منظمات الأعمال سواء طويلة المدى أو قصيرة المدى، وتهتم بالنشاط فى المنظمات القائمة أو المشروعات الجديدة، كذلك فقد ثلك الخطط على مستوى المنظمة ككل أو على أساس وظيفى أو جغرافى.

## تقسيم الخطط تبعاً للمدى الزمنى:

تختلف المدة الزمنية التى توضح الخطة لتغطيتها تبعاً لاختلاف ظروف المنظمة والعوامل البيئية التى يتم دراستها داخلياً وخارجياً ، هذا إلى جانب الأهداف المراد تحقيقها ، ومدى القدرة على التنبؤ الدقيق بالظروف المستقبلية، ومع ذلك يمكن بصورة عامة تقسيم الخطط وفقاً للبعد الزمنى إلى عدة أنواع كما يلى:

الخطط طويلة الأجل: وتستغرق عادة ما بين خمس إلى عشر سنوات أو
 أكثر وقد يطلق عليه البعض التخطيط الاستراتيجي ، وتسعى إلى تحقيق

الغايات الرئيسية للتنظيم وتشترك في وضعها الإدارة العليا ، ويتطلب وضعها جهداً ووقتاً كبيراً كما تتطلب فكراً متعمقاً ودراسات تحليلية ، وذلك بالإضافة إلى الإمكانات والموارد الضخمة الضرورية لتحقيقها.

- ٧- الخطة متوسطة المدى: وتتراوح مدتها ما بين سنتين أو ثلاثة إلى خمس سنوات ويجب الاهتمام بها لأنه تربط بين الخطط طويلة المدى والخطط القصيرة، وقد تكون شاملة لكل أنشطة المنظمة أو تتعلق بإحدى وظائفها كالخطط التسويقية التى تهتم بدخول الأسواق الجديدة أو تخطيط وتصميم المنتجات الجديدة ... و هكذا.
- ٣- الخطة قصيرة المدى: وتتراوح مدتها من سنة إلى أقل منها، وتتميز تلك الخطط بالقدرة على التنبؤ الدقيق بمجريات الأحداث خلالها بصورة أفضل عما سبق من خطط، وتتطلب إمكانيات وقدرات أقل، ولهذا فهى غالباً أكثر دقة ونتائجها أكثر واقعية وتتم التغييرات في عناصرها في أضيق الحدود.

## تقسيم الخطط وفقاً لمدى تكرارها :

تتقسم الخطط لمدى تكرارها إلى نوعين أساسين كما يلى :

- ١- خطة مستمرة: وتشير إلى الخطة التي توضح ويستمر العمل بها مدة طويلة نسبياً وتحدد لها الأهداف والغايات وتصاغ السياسات وإجراءات العمل والنشاط، وتؤسس القواعد والبرامج بشكل مستقر إلى حد كبير.
- ٢- خطة مؤقتة: وبوضع هذه الخطط لإنجاز مهمة محددة في فترة زمنية معينة نتيجة حدوث أمر ما في أحد المجالات والأنشطة المتخصصة في المنشأة مثال ذلك وضع خطة نصف سنوية لمواجهة نقص المواد الخام ودراسة موقف الموردين.

#### تقسيم الخطط من حيث المركزية:

تنقسم الخطط من حيث المركزية إلى نوعين أساسين بمراعاة أن المركزية عملية نسبية يختلف تطبيقها حسب الظروف.

- ١- خطة مركزية: وهى الخطة التى توضع على مستوى الإدارة العلى المنظمة التى تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات ، وتقوم كل إدارة أو وحدة فى المنظمة بتنفيذ تلك الأهداف فى ضوء الخطة العامة للمنظمة.
- ٢- خطة لامركزية: وهي خطة كل إدارة أو وحدة تمثل قسماً أو فرعاً يتبع المنظمة وبطبيعة الحال تشتق الخطة الفرعية من الخطة المركزية.

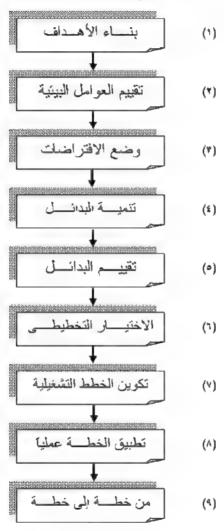
# الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية:

تختلف الخطوات التى يمكن إتباعها لإعداد الخطة من كاتب إلى آخر ، ومع ذلك نلاحظ أنها جميعاً تبدأ ببناء الأهداف والاتفاق عليها وتنتهى بتطبيق الخطة وربطها بما قبلها من خطط وتمهيدها للخطط التى ستطبق بعدها.

ويمكننا عرض الخطوات التي يمكن إتباعها عند إعداد العملية التخطيطية على النحو المبين في الشكل رقم (٦/٧)

يط يط

# شكل رقم (٦/٧) الخطوات المنهجية للعملية التخطيطية



وفيما يلى نلقى الضوء على كل خطوة منها باختصار.

#### : Establish Objectives بناء الأهداف - ١

يجب أولاً تحديد الأهداف التي من أجل تحقيقها يتم إعداد الخطة ، ويلاحظ أن الخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل تتطلب أهدافاً على المدى الطويل يضعها المديرون بالإدارة العليا على المستوى الاستراتيجي ، تشتق منها وترتبط بها الأهداف على المدى القصير التي يتولى وضعها المديرون بالإدارات التنفيذية على المستوى التكتيكي ، ولقد سبق أن تعرضنا تفصيلاً لأنواع الأهداف وخصائصها ومميزاتها.

#### : Evaluate Environmental Factors تقييم العوامل البيئية - ٢

إن الأهداف لا يتم تحديدها بصورة مجردة ، وإنما يجب أن يأخذ المديرين في اعتبارهم نتائج تقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتضمن هذه الخطوة النقاط التالية :

دراسة عوامل البيئة الخارجية: والتي تتضمن عناصر عديدة من أهمها العوامل الاقتصادية، والعوامل الثقافية والاجتماعية ، والعوامل السياسية والتشريعية والعوامل التكنولوجية، حيث يتم وصف كل حالة وكل عالم وكل قطاع وماذا سيحدث له أو فيه مستقبلاً حتى يمكن تحديد الفرص المتاحة والقيود أو التهديدات السائدة. هذا كما يجب تحليل بيئة المنافسة في الصناعة التي تمارس المنظمة عملياتها من خلالها، وذلك للتعرف على طبيعة المنافسة ونوعها، وما هي المنظمات الرائدة والتابعة في السوق محل التعامل.

- دراسة عوامل البيئة الداخلية: وفى هذا المجال يجب تحليل عدة عناصر أهمها: الموارد البشرية المتاحة للمنظمة – الموارد المادية والمالية بالمنتجات ومتطلبات تسويقها – الموقع الخاص بالمنظمة وفروعها ومصانعها وأقسامها وكل ما يرتبط بالظروف الفنية والإنتاجية – الأدوات والتسهيلات – الصورة الذهنية وسمعة المنظمة، ويسهم كل ذلك في تحديد نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة ونقاط الضعف التي يجب معالجتها والتصدي لها.

والخلاصة أن المنظمة يجب عليها دراسة النواحى البيئية الخارجية والداخلية بكل دقة ، فالخطة تتعامل مع المستقبل ، وأى قرار سيتم اتخاذه سيكون قراراً فعالاً بقدر ما تكون تلك الدراسات والتنبؤات دقيقة فيما يتعلق بآثارها المستقبلية.

#### Articulate Assumptions - وضع الافتراضات التخطيطية

بناء على الخطوئين السابقتين نقوم المنظمة بتنمية وتطوير ووضع مقدمات premises وافتر اضات Assumptions رئيسية عن المستقبل تمثل مرتكزات الخطة ، ومن بينها:

- إعادة تنظيم المستوى الذي ستكون عليه المنظمة مستقبلاً.
- تحليل البيئة التنافسية خلال فترة زمنية معينة مستقبلاً في ضــوء التنظـيم السابق.
  - تحديد الاتجاهات التسويقية للوصول إلى المستوى التنظيمي المطلوب.
    - الأرباح التي تأمل المنظمة تحقيقها.
    - التكنولوجيا المنتظر استخدامها والاعتماد عليها.
    - وضع المنظمة بين المنظمات الأخرى (الإدارة التابعة)

إن المديرين في هذه الخطوة يرتكزون على تحديد مختلف الاحتمالات والظروف التي قد تواجههم مستقبلا خلال دورة التخطيط التي يهتمون بإعدادهما ، ويتم ذلك من خلال دراسة الاتجاهات المؤثرة والتي يمكن اكتشافها من خلال طرح التساؤل التالي : ماذا لو ؟ What if وبإحالة هذا التساؤل في مختلف المجالات يمكن للمديرين أن يحددوا مقدمات وافتر اضات التخطيط.

#### ٤ - تنمية البدائل Develop Alternatives

عادة ما تتمخض عملية التخطيط الناجحة عن توليد وتنمية عدداً من البدائل المتاحة أمام المديرين ، ومع تعدد هذه البدائل إلا أنها تودى إلى تحقيق نفس النتائج والأهداف. وتتمثل المهمة الإدارية هنا في الاختيار بين تلك البدائل ، وعلى سبيل المثال إذا كان هدف المنظمة هو زيادة الأرباح فإنها ستجد أمامها عدة بدائل للاختيار : أحد هذه البدائل أن تعمل على زيادة مبيعاتها ويمكن تحقيق ذلك من خلال قرارات التسعير أو الترويج أو تغيير وتنمية قوة العمل البيعية أو تغيير نظم التوزيع ، وبديل آخر لزيادة الأرباح يتمثل في عملية التكاليف من خلال تخفيض قوة العمل أو الاعتماد على مواد أخرى في عملية الإنتاج.

#### ه - تقييم البدائل Evaluate Alternatives

غالباً ما يقدم المديرين عدداً من البدائل في محاولة للوصول إلى أفضلها ، وفي هذا الصدد فإنه يجب تحديد المعايير والمقاييس التي يتم من خلالها تقييم البدائل وتحديد أوزان لكل معيار بحيث يتم التوصل لمزايا وعيوب كل بديل.

إن البديل المقترح والقابل للتطبيق يجب أن يتوفر به عدة خصائص ومعايير من أهمها:

- أن يكون عملياً Feasible
- أن يكون واقعياً Realistic
- أن يكون كفء Sufficient

فالبديل الذي يتسم بالعملية يجب أن يكون ممكناً وليس هذا فحسب بــل أن فرصة نجاحه في التطبيق ملائمة أيضاً ، وحتى يتميز البديل بالواقعية فيجب أن يكون مرضياً لجميع الفئات وعادلاً وواقعياً فيراعى القوانين وفي نفس الوقــت يعمل وفق التوقعات ويتكيف مع حاجات مختلف الأطراف التــي وضــع مــن أجلها. أما أن يتصف البديل بالكفاءة فهذا معناه أن بتطبيقه سيتم حسن اســتثمار والاستفادة من الموارد وستتبع أفضل الطرق للوصول إلى أحسن المخرجــات من خلال المدخلات المتاحة ، بما يحقق الأهداف المرغوبة والسابق تحديــدها والاتفاق عليها.

#### ٦- الاختيار التخطيطي Planning Choice

عقب عمليتى تنمية البدائل وتقييمها يصبح الطريق ممهداً لانتقاء البديل التخطيطى الأفضل بمراعاة المعايير والمقاييس المحددة ، ولاشك أن لكل خطة مزاياها وعيوبها ، وهنا يقرر المسئولين اختيار الخطط التى يكون مزاياها أفضل من عيوبها ، وتسهم فى اقتناص الفرص البيئية المتاحة وذلك بمراعاة نقاط القوة والضعف التى تتميز بها المنظمة ، إن الاختيار التخطيطي يعنى اتخاذ القرار بالخطة المختارة وبالتالى تحديد السلطات والمسئوليات المناطبة بالأفراد وإعلامهم بذلك ، مع تحرى الدقة فى تحدي الأزمنة الخاصة بالتنفيذ والبدء والانتهاء من كل نشاط أو خطة فرعية.

#### ٧- تكوين الخطط التشغيلية:

عادة ما تشمل الخطة الرئيسية على عدة خطط فرعية تشتق من الخطة وتبنى على أساسها ، وتمثل تلك الخطط أعمالاً وأنشطة يجب القيام بها بصورة متكاملة لتحقق كل منها هدفاً فرعياً من الأهداف الكلية للخطة فالخطة التى تضعها المنظمة لبيان كيفية إتمام الأنشطة والأعمال بإدارة التسويق نجد أنها تشتمل على عدة خطط فرعية تعد بشكل تشغيلي يبين تفصيلات أداء الأعمال من حيث الموارد البشرية والمالية ، والوقت والتكاليف والمواد ... وغيرها ، فتظهر الخطة الإعلانية على حدة ، وكذلك خطة تصميم المنتجات ، وخطة منافذ التوزيع ، وخطة التعبئة والتغليف وخطة تنشيط المبيعات ... ويجب أن تتحرى الإدارة عملية التكامل بين تلك الخطط.

وهكذا يتضح أن الخطط التشغيلية تشتمل على تفصيلات الإنجاز المنتظرة والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- تحديد من سيقوم بالأعمال ويعكس ذلك المستوليات والواجبات
  - تحديد متى سيتم التنفيذ ويعكس هذا المدى الزمني للتنفيذ
- تحددي كم تتكلف عمليات التنفيذ ويعكس ذلك الإمكانات المالية المطلوبة.
- تحدید إجراءات التنفیذ و الرقابة ویتطلب هذا بیان نظم النشغیل و الرقابة.
  - ولهذا تركز الخطة التشغيلية على :
  - الأفراد الإمكانات الإجراءات الزمن

# ٨ - تطبيق الخطة عملياً

فى هذه الخطوة يتم التطبيق العملى للخطة ، حيث ببدأ الأفراد كل في أداء مهام عمله ، وتوزع الموارد على الإدارات والأقسام بحسب المخطط لها ، وتبدأ

العمليات الإدارية والرقابة ، وتمتزج الموارد المالية والمادية والبــشرية معــاً لتكون منتجات المنظمة.

#### ٩- من خطة إلى خطة Plan to Plan

إن التغيرات التى تحدث فى البيئة ، بالإضافة إلى تلك التى تحدث فى المنظمة قد تؤدى إلى قشل عملية التخطيط ، ولهذا نلاحظ أن الخطط طويلة المدى غالباً ما يتم تعديلها لتتكيف وتولكب التأثيرات البيئية ، أما الخطط قصيرة الأجل فيتم التغيير فيها فى أقل الحدود. وبناء على ذلك يجب دائماً أن تعد الخطط البديلة لتطبيقها أو الاستعانة ببعض منها عند الحاجة إلى ذلك ، هذا بالإضافة إلى ضرورة مراعاة تواصل وترابط الخطط ، فليست هناك خطة مقطوعة الأوصال لا قبلها ولا بعدها.

# عناصر التخطيط:

#### : Policies السياسات

السياسة هى خطة ذات استخدام دائم تقدم إطار عاماً من أجل عملية اتخاذ القرارات ، وتتعلق السياسات بالعديد من الموضوعات الخاصة بالتنظيم فالهدف من السياسة هو تقديم الخطوط العريضة للسلوك لضمان الاتساق والاستقرار في هذا السلوك بمرور الوقت.

وبهذا يمكن تعريف السياسة بأنها: مجموعة المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها بحيث ترشد وتوجه سلوك وتصرف الأفراد وتضبط تفكيرهم وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم أو في أحد وحداته.

وتعد السياسات أحد الدعامات الأساسية للتخطيط حيث تحدد الحدود وتبين الاتجاهات العامة ، ويمكن تقسيم السياسات وفقاً لأسم مختلفة نتناول منها :

#### ١ - تقسيم السياسات حسب المستويات التنظيمية

- العياسات الأسامية: تستخدم بواسطة الإدارة العليا ، وتمثل الأساس لجميع سياسات المنظمة ، وتتسم بالعمومية والشمول والمرونة لتتقبل التغيرات المستقبلية ، ومنها سياسات التعامل في الأسواق المحلية والأجنبية مثلاً .
- العياسات العليا: تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة الوسطى تضعها الإدارة العليا لتسترشد بها الإدارة الوسطى عند التنفيذ ، وتكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية ويمكن تطبيقها على قطاعات معينة مثال التعامل في أسواق محلية معينة أو موردين بذاتهم ...
- السياسات التشغيلية: تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين ، وتطبق على الأنشطة التشغيلية اليومية كالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وهي تشتق من السياسات العليا ، وتكون أكثر تحديداً مما سبقها من سياسات مثال ذلك تحديد الكمية التي يجب شراءها في المرة الواحدة من السوق المحلي.

#### ٢ - تقسيم السياسات بحسب المجالات الوظيفية:

- سياسات التسويق : وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التسى تحكم تخطيط المنتجات من حيث أنواعها وأشكالها وتمييزها وتغليفها ...، وكذلك تسعير المنتجات واختيار وسائل الترويج المناسبة لها ، بالإضافة إلى تحديد منافذ التوزيع المناسبة لها.

سياسة الإنتاج: تشتمل سياسات الإنتاج على كل ما يحكم عمليات التصنيع والتحويل والعمليات الفنية وذلك لبيان مدى استمرارية الإنتاج والكميات التي يجب إنتاجها في كل مرة وتحديد العناصر التي يتم شراءها وتلك التي يتم تصنيعها وسياسات المخزون وموقع تسهيلات الإنتاج، والمعدات والآلات التي يمكن الاستعانة بها.

- السياسات المالية: وتحتوى على العديد من السياسات التي تتعلق بمصادر الأموال واستخداماتها، وسياسات توزيع الأرباح، والإهلاك ونسبة الاعتماد على التمويل الخارجي والنسب المالية عند إجراء التطيلات المالية ... وغير ها.
- سياسات الموارد البشرية: وتحتوى على العديد من سياسات الأفراد المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعبين ، والتدريب والتتمية ، والأجور والحوافز ، والمسار الوظيفى ، وتقييم الأداء ، والثقاعد.

وحثى تؤدى السياسات وظيفتها على نحو صحيح يجب أن تتسم ببعض الخصائص وأن يتوافر فيها عدة شروط ، لهذا يمكن القول أن أهم خصائص السياسات :

- ان تعكس الأهداف والخطط وظيفتها التى حددتها المنظمة لتحقيقها فــــى
   المستقبل.
- التوازن بين الثبات والمرونة بحيث تتسم بالاستقرار وتستوعب التغييرات البيئية التي قد تحدث.
- الواقعية وإمكانية التطبيق العملي ، فليس من المعقول أن تصاغ سياسات تتسم بالطموح والآمال والتفاؤل العالى دون إمكانية تطبيقها.

- ع- سهولة الفهم لمن يهمهم أمرها ولذا يجب تقديمها وتفسيرها لمن يطبقها
   ويستقيد منها حتى يمكن استخدامها في صورة صحيحة.
- الشمول والاكتمال ، يجب أن تتسم السياسة بالشمول لموضوعها
   والسيطرة على أبعاده بحيث تكثمل الصورة عند القيام بجميع أركان
   النشاط أو العمل.
- ٦- إمكانية الرقابة على السياسات ومراحل تنفيذها ومدى نجاحها في تحقيق الغرض منها ، وتأثرها بالمتغيرات الحديثة وإمكانية تحديثها وتطويرها.
- ٧- تمييز السياسات عن الإجراءات والقواعد لأهمية ذلك التخطيط الجيد
   والتفويض الصحيح للسلطة وإنجاز الأعمال بالدقة المنشودة.

#### الإجراءات: Procedures

الإجراءات هى الخطط التى تعد لتنفيذ الأنشطة المستقبلية إذ تمثل الطريقة التي يتم إنجاز الأعمال من خلالها ، إنها مرشد ودليل لتطبيق الأنشطة أكثر من كونها منهج للتفكير حيث تمثل تقصيلاً للأحداث وتسلسلها وبياناً للأنشطة الواجب إتمامها لتحقيق هدف معين ، كما تتميز ببيان التتابع الزمنى للأعمال المطلوبة.

وتختلف السياسات عن الإجراءات في أن الأولى تمثل مرشداً للتفكير عند اتخاذ القرارات أما الإجراءات فإنها تحدد الخطوات التقصيلية للطريقة التي نفذ بها الأعمال.

وترتبط الإجراءات بكل المستويات التنظيمية وبكل القطاعات والوظائف والأنشطة ولكل منها إجراءاته الخاصة به بما يمكنه من تحقق أهدافه ، وكما هو الحال بالنسبة لأنواع الخطط الأخرى فإن الإجراءات تتسم بالتسلسل من ناحية الأهمية فهناك في المستويات العليا الإجراءات المتعلقة بالمنظمة ككل ، أما في

المستويات الوسطى فنجد الإجراءات الخاصة بالإدارات والوظائف الجوهرية كالتسويق والتمويل ... ثم تأتى الإجراءات الخاصة بالأقسام والوحدات الصغيرة لتبين كيفية إتمام الأنشطة التشغيلية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن أهم خصائص الإجراءات الفعالة :

- بيان مجموعة الأفعال اللازمة لتحقيق هدف معين بصورة محددة ومفهومه.
  - التطبيق الثابت والمنسق الذي يضمن إجراءات تنفيذ قياسية قدر الإمكان.
- بيان الحدود الزمنية لكل خطوة من خطوات الإجراءات لـضمان تحقيق النتائج المرغوبة.
- المساهمة في اتخاذ القرارات بدقة وسرعة لعدم الحاجة إلى جهد أو وقت للتقكير.
  - ينبغى تحليل الإجراءات لمنع النداخل والازدواج والتعارض فيما بينها.
- مواكبة التغيرات التى قد تحدث فى البيئة المحيطة ومسايرة ظروف التشغيل.
  - قابليتها للتبسيط والتطوير للنهوض بمستويات الأداء باستمرار.

#### Rules : عدا

إن القاعدة خطة دائمة الاستخدام ، تتطلب نشاطاً محدداً دون تغيير ، وعادة ما يكون لها هدف محدد ، وتكتب القاعدة لضمان طريقة معينة من التصرف في موقف معين. تستلزم القاعدة القيام بعمل معين ونهائي أو عدم القيام به ، ومن ثم فهي ترتبط بالإجراء من حيث كونها مرشداً للعمل ولكنها تعكس الإجراء لا تحدد أي تتابع زمني. ويمكن أن يتطور الإجراء ليصبح قاعدة عندما تصبح سلسلة متعاقبة من الأنشطة أمر رسمي ، إن تعليمات الأمن والسلامة

التى تسبق رحلات الطيران تقع ضمن هذا النوع من القواعد حيث تصبح شرعية بفعل القانون فهذا الإجراء يعد مطلباً هاماً لضمان سلامة الركاب.

وقد تعتبر القواعد بمثابة قيود إذ تمنع من القيام بعمل شيء ما قد يكون فيه خطر مثال ذلك :

- قواعد منع التدخين في الأماكن المعلقة ولمناطق الضيقة.
  - · قواعد تحديد السرعة.
- قواعد وضوابط الأمان التي تتطلب من العمال ارتداء الخوز في المناطق الخطرة.

إن مثل هذه القواعد تترك مساحة قليلة من حرية التصرف أو الاختيار. فأنت إما أن تتوقف عندما تكون إشارة المرور حمراء أو لا تتوقف ولكنك لا تستطيع أن تتوقف لفترة قصيرة فقط.

#### : Programs البرامج

البرنامج خطة وحيدة الاستخدام يشتمل على أنشطة متعددة يستم تنظيمها لتحقيق هدف ولحد. فعلى سبيل المثال تدريب العاملين بإدارة التسويق والمبيعات يحتاج إلى برنامج زمنى قدره أسبوعين ومخصصات مالية قدرها معند ومدم جنيه ، وتجرى الجهود على أن يتم الانتهاء من أنشطة البرنامج تعد أسبوعين من بدايته ويشتمل جدول الأعمال على الأنشطة والمحاصرات التدريبية اليومية والأجهزة المطلوبة وإعداد الأماكن اللازمة ، واستقبال المديرين والمشاركين وتسكينهم بأحد الفنادق ومتابعة نشاط البرنامج يومياً حتى ينتهى.

#### والبرامج لها سمات خاصة عديدة من بينها:

- أن البرامج تعد خليطاً من السياسات والإجراءات والقواعد.
  - أن البرامج لها بدايات واضحة ونهايات محددة.
- يجب أن تكتب البرامج وتقدم للمسئولين عنها ليلتزموا بها.
- قد يستلزم البرنامج الرئيسي إعداد العديد من البرامج المشتقة.
- رغم أننا قد ذكرنا أن البرنامج عبارة عن خطة وحيدة الاستخدام إلا أن بعض الأنواع من البرامج يتم تصميمها لتتكرر باستمرار ، فعلى سبيل المثال تضع الجامعات برامج أكاديمية للطلاب ويتم تكرارها للألاف منهم بعد ذلك ، فكل طالب يدرس مجموعة من المناهج وينتهى إلى الحصول على الدرجة العلمية الأكاديمية بمعنى أن كل طالب يكمل برنامج دراسى مرة واحدة وفي هذه الحالة فإن البرنامج يكون خطة وحيدة الاستخدام ، وعندما يتم تكرار هذا البرنامج على العديد من الطلبة بعد ذلك يصبح خطة متكررة الاستخدام.

# الميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) Budgets

تمثل الميزانية التقديرية الترجمة الرقمية للأنشطة والأهداف السابقة ، فتعبر عن الخطة تعبيراً كمياً في شكل أرقام قد تكون مبالغ مالية أو ساعات تحمل أو وحدات إنتاج أو كميات من المواد الخام ، أو عدداً من الموارد البشرية المخصصة لنشاط معين. إن الميزانية عبارة عن بيانات واضحة من النتائج المتوقعة إنها بمثابة توقعات الإدارة المستقبلي في شكل رقمي.

تستخدم الميزانية التقديرية كأداة رقابية أيضاً بجانب كونها أحد الأدوات التخطيطية ، إذ تتم عمليات المتابعة والمراجعة بناء على المعايير التى لم تحديدها في الميزانية.

ومن أمثلة الميزانيات التي يمكن للمنظمات استخدامها:

- الميزانية النقدية التقديرية.
- الميزانية التقديرية للمبيعات.
- الميز انية التقديرية للمشتريات.
  - الميزانية التقديرية للإنتاج.
- الميز انية التقديرية للموارد البشرية.
  - الميز انية التقديرية الرأسمالية.
    - الميز انية التقديرية للمخزون
  - قائمة الأرباح والخسائر التقديرية.

والميزانية التقديرية قد تغطى كل أوجه النشاط بالمنظمة أو تختص بأحد الأنشطة وهى عادة ما تهتم بفترة زمنية معينة عادة سنة ثم تقسم إلى فترات أقل ربع سنوى أو شهرى وقد تكون أكثر تفصيلاً لأسبوع أو يوم.

#### سمات التخطيط الفعال:

يتميز التخطيط الفعال بعدة سمات وخصائص بجب توافرها حتى يكون قادر على تحقيق التوقعات المختلفة ، ومن أهم تلك السمات :

١- يوجد أهداف تدور حولها كل الأعمال بحيث تتميز هذه الأهداف
 بالخصائص التالية:

- أن تكون الأهداف محددة Specific
  - القابلية للقياس Measurable
  - الاتفاق عليها Agreedupon
  - أن تكون معقولة Reasonable
- الإطار الزمني المحدد Time Bounded

وبهذا يتضح أن خصائص الأهداف قد لخصها البعض في المصطلح التالي SMART

- ٢- الوضوح والفهم والبساطة حتى يمكن استيعابها. من قبل المنفذين والسسير على هداها دون تعقد.
- التسلسل المنطقى والترتيب الموضوعى النشطة ومهام التخطيط بمراعاة الأولويات ودرجة الأهمية.
- ٤- تحديد الواجبات والمسئوليات المنوطة بالوحدات والأفراد داخل التنظيم
   بحيث يتم بيان الجهات المسئولة عند تنفيذها جزيئات الخطط
- القابلية للتطبيق ، يجب أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتطبيق بحيث تلاءم الظروف المحيطة والعوامل المؤثرة وتستبعد الدرجات العالية من التفاؤل أو التشاؤم.
- ١- الدقة والتحديد الواضح للبيانات والمعلومات ومدلولاتها خاصة تلك التي يعتمد عليها في التنبؤ بحيث تكون البيانات صحيحة وكافية وتتسم بالحداثة والشمول مع مراعاة إمكانية تعتبر العوامل المؤثرة المستقبلية،
- المرونة ، بجب أن تتسم عملية التخطيط بالقابلية للتعديل والتطوير وفق ظروف التطبيق في حدود معينة ، فالمرونة لا تعنى التغير أو التعديل

- الكامل وإنما تدل المرونة على إمكانية تعديل بعض العناصر أو الأنشطة والأعمال في ظل إطار محدد.
- ٨- المشاركة في التخطيط ، يفضل أن يشارك المرؤوسين في وضع الخطة من خلال التعرف على آرائهم ومقترحاتهم. بغية تحقيق التكامل بين أجهزة التخطيط و أجهزة التنفيذ وضمان تفاعل و انتماء المرؤوسين لتلك الخطة.
- ٩- توقع المشكلات و العقبات و الأمور الأساسية التي تمثل مخاطر أو أزمات ممكنة التحقق مستقبلاً و الاستعداد لمواجهتها وعلاجها أو التعامل معها بما لا يؤثر على سير العملية التخطيطية.
- ١- ضرورة توفير التغذية المرتدة بالمعلومات عن سير الخطة والتعرف على ردود الفعل الممكنة من جميع الأطراف بداخل المنظمة أو خارجها.
- الإعلان عن الخطة للمعنبين والمهنبين بها من مشرفين وتنفيذيين فــــى
   الوقت المناسب وبالأسلوب الذي يسمح بتقديمها تفصيلاً لإمكانية تنفيذها على النحو الذي وضعث عليه.
- ١٢ التوقيت الدقيق ، يجب وضع التوقيت الزمنى المحكم للأنشطة المختلفة للخطة ولكل جزئية من جزيئاتها.

ly list \_\_\_\_

# الإدارة الإستراتيجية:

#### ماهية الإستراتيجية:

ارتبط مفهوم الإستراتيجية في الماضي بالخطط المرتبطة بالعمليات العسكرية وإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك.

وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديداً وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال خاصة العملاقة منها والرائدة وتلك التي تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتؤثر وثتأثر بها.

وإذا ذهبنا لتعريف الإستراتيجية فسنجد أبعاداً عديدة كلها ترتبط بالبعد الزمنى الطويل ، الإمكانات الكبيرة ، المسارات الرئيسية للمنظمة ، الرسالة والغايات البعيدة المدى ، والفكر الاستراتيجي.

# ويمكن تعريف الإستراتيجية بأنها:

تصور الروى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية الموثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

ويتضح من التعريف السابق أن هناك عدة أبعاد يمكن استخلاصها هي :

- · ضرورة وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة Vision
  - صياغة ورسم سياسة المنظمة Mission
- التركيز على ضرورة وضوح الغايات Goals والأهداف Objectives

لقميال المتسابع

- أهمية التحام المنظمة ببيئتها Environments
- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية Strategic Decisions المؤثرة على المدى البعيد.
  - الاهتمامات بتصرفات وممارسات الإدارة العليا Top Management الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية :

تتمثل الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية في ثلاثة ركائز جوهرية بوضحها الشكل رقم (٧/٧) وفيما يلى نبذة عن كل ركيزة منها:

الشكل رقم (٧/٧) الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية



ومن الشكل رقم (٧/٧) بمكننا تناول الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية بشرح موجز لكل منها على النحو الثالى :

# أولاً: التفكير الاستراتيجي:

يشير التفكير الاستراتيجى إلى توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالنصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات الدقيقة للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة.

ومن أهم خصائص الأفراد ذوى التفكير الاستراتيجي والذين يمكنهم إعداد التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه ومتابعته وتقييمه ما يلي :

- ١ القدر ات الابتكارية و الابداعية
- ٣- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- ٣- القدرة على رسم رسالة المنظمة وبناء غاياتها وأهدافها.
  - ٤- الاستشعار البيئي.
  - ٥- المهارة في تحليل البيانات و المعلومات وتقسيرها.
- ٦- تحديد وتخصيص الموارد والإمكانات المناحة بكفاءة وفعالية.
  - ٧- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها.
    - ٨- مهارات الاختيار الاستراتيجي.
      - ٩- مواكبة عولمة الفكر الإدارى.
  - ١٠ القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومتابعتها.

القصال المصابع

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

وهذا جوهر الإدارة الإستراتيجية ، ويشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية ، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية ، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الخارجي والداخلي بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة ، كذلك نقاط القوة والصعف التي تتميز بها المنظمة ، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي

وفى هذا الصدد يمكننا التعرض بإيجاز لتحليل SWOT الذى يمكن المنظمة من رسم إستراتيجيتها المستقبلية. إذ يستعين مخططى الإستراتيجية العلاقة اليوم بعدد من الأدوات والمصفوفات التى تسهم فى التوصل إلى طبيعة العلاقة بين العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة ، مثل مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ، ومصفوفة جينيرال اليكتريك ، وحديثاً قدمت مصفوفة SWOT التى تسهم فى إجراء التحليلات الخاصة بعوامل البيئة الخارجية ، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية ، وذلك بغية الوصول إلى ما يوجد بالبيئة الخارجية من فرص أو تهديدات ، وما يوجد بالبيئة الداخلية من نقاط قوة أو ضعف.

وكما نرى في الشكل رقم (٨/٧) ، يمكننا القول أن هناك أربع أبعاد للتوجهات الإستراتيجية تعتمد على نتائج التحليل البيتي الخارجي والداخلي. يط يط

# الشكل رقم (٨/٧) نتائج تحليل SWOT

نقاط لضعف (W) ضعف في التمويل / الأفراد / التسويق	نقاط القوة (S) قوة في التمويل /الأفراد /التسويق 	لعوامل دحلية العوامل دحلية
إستراتيجية (WO)  Mina – Maxi  الاعتماد على الاعتمالات الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الصعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق	إستراتيجية (SO)  Maxi- Maxi  الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى المنظمة فى الاستفادة من الفرس السانحة فى السوق.	الفرص (O) نقاط تمثل مزابا نسبية المنظمة مناحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية
إستراتيجية (WT)  Mini – Mini  الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الصعف ومواجهة التهديدات.	إستراتيجية (ST)  Maxi – Mini  الاعتماد على نقاط القوة التكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها	التهديدات (T) نقاط تمثل مخاطر ومعوفات أمام المنظمة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا

إن العوامل الخارجية والعوامل الداخلية تتسم بالديناميكية فيعض هذه العوامل تتغير بشكل كبير وبصورة مستمرة ، بينما نجد أن بعضها الآخر يتسم بانخفاص قابليته للتغيير. ويؤثر ذلك على واضعى الإستراثيجية فكما يتضح من الشكل رقم (٩/٧) يجب البدء بإستراتيجية معينة في الماضي ، شم مع استمرارية التحليل تتبع إستراتيجية أخرى في الحاضر ، ويتم التركيز على إنباع إستراتيجية مغايرة في المستقبل.

الشكل رقم (٩/٧) إثباع استراتيجيات متعددة مع الزمن نتيجة ديناميكية تحليل SWOT

W	S	داختی خارجی						
wo	so	o						
WT	ST	T	$\mathbf{w}$	S	داختی خارجی			
\$h	تقبل	المسن	wo	so	О			
40	The same of the sa		WT	ST	Т	w	S	داخلی فارچی
		1	Market Market	لحاصر		wo	so	o
					Name :	WT	ST	T
			ازمن			Orange Control	ئىي	لماط
						1	No.	

## ومن أهم متطلبات تطبيق الإستراتيجية ما يلى:

#### أ- الأهداف السنوية

يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث نتم بصورة مرحلية ، ومؤسسة على عملية المشاركة وتفيد الأهداف في تحديد :

- أسس توزيع وتخصيص الموارد.
- المعايير الضرورية لتقييم الأداء.
- مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- الأولوبات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

#### ب- صياغة السياسات:

تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

تساعد السياسات كل من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم ، وبالثالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح كما أنها توفر أسس الرقابة الإدارية الصحيحة وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية وتخفض من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات ، وقد تكون السياسات عامة على مستوى المنظمة كما قد تكون محددة ومتخصصة لإدارة معينة.

## ج- توزيع وتخصيص الموارد

يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا ، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعة في صورة الأهداف السنوية.

حيث تمتلك كل منظمة العديد من الموارد من بينها:

- الموارد المالية.
- الموارد المادية.
- الموارد التكنولوجية
  - الموارد البشرية.
  - الموارد المعنوية.

وتوزيع الموارد على الإدارات والأقسام لا يضمن نجاح عملية تطبيق الإستراتيجية وإنما يتطلب الأمر مراعاة الحفاظ على الموارد النادرة ووقايتها ، ومراعاة المعايير والمقاييس المختلفة عند التخصيص ، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار المخاطر والتهديدات المختلفة ، وأخيراً يجب أن يراعى عند تخصيص الموارد الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ووقت الحاجة إليها.

### د- بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب:

إن قيام المنظمة بالتعامل مع سوق واحد أو عدة أسواق كذلك تعاملها مع منتج واحد أو عدة منتجات الأشك يؤثر على الهيكل التنظيمي، فالاستراتيجيات البسيطة بالاتمها التنظيم الوظيفي ، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق (قد تكون حسب المناطق أو المنتجات أو العملاء...)

وهكذا نجد أن نوع الإستراتيجية المختارة يؤثر على الهبكل التنظيمى الواجب إتباعه فإذا كانت الإستراتيجية تعتمد على منتج واحد أو تتعامل مع سوق واحدة فالتنظيم الوظيفي يكون هو الأنسب ، بينما إذا اعتمدت على النمو والتوسع فإنها حينئذ تنوع منتجاتها وأسواقها وتختلف أنماط التكنولوجيا التي

تستعين بها ويتشتت عملاؤها وتتعدد مراحل الإنتاج ، حينئذ نجد أن التنظيم على أساس الغرض يكون هو الأكثر مناسبة لوضعها.

#### هـ - الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية:

يتطلب الأمر لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجى مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها ووضوحها حتى يسهم ذلك مع العوامل الأخرى في التطبيق الصحيح للإستراتيجية ، ومن بين العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة الداخلية الواجب مراعتها :

- بناء المعايير لقياس الأداء: بحيث تتميز بالواقعية والثبات والدقة والوضوح وسهولة الفهم والاستبعاب.
- الدافعية ونظم الحوافز: يرتبط نظام المكافأة والتحفيز الناجح بمدى الإنجاز والتقدم في تنفيذ الإستراتيجية وإن كانت هناك صعوبة في ربط الحافز بتحقيق الإستراتيجية نظراً لطول أجلها ، إلا أن ذلك يجب ألا يبرر عدم وضع نظم الحفز المناسبة فيمكن تقسيم الأجل الطويل إلـي آجـال قصيرة.
- الردع والعقاب: يجب أن يوضع النظام الواضح والدقيق والعادل للردع والعقاب بحيث تضمن المنظمة عند تطبيق استراتيجياتها منع السلوك غير المرغوب وتحاول منع الأخطاء والتصرفات التي تعطل من التقدم والإنجاز

# و - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية

إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هـ و مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي ، وهذا يتطلب :

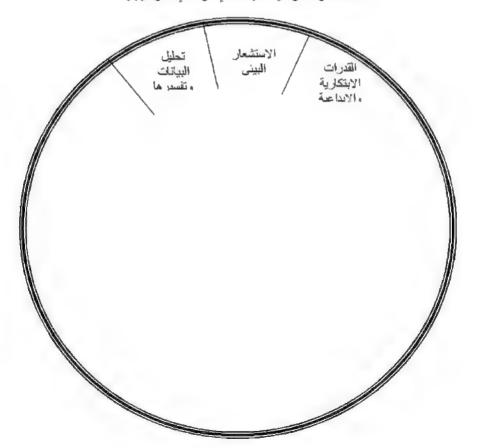
- تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية.

- بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة.
- بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.

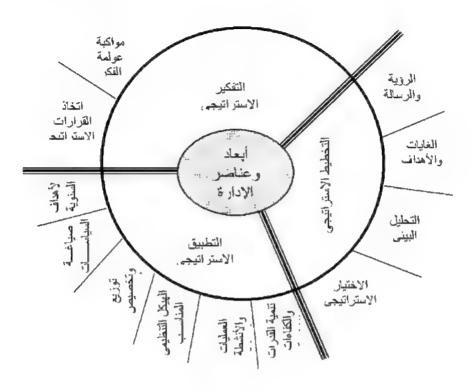
إن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الاستراتيجيات.

وفى نهاية عرضنا للأبعاد الأساسية ، يمكننا تلخيصها في الشكل رقم وفى نهاية عرضنا للأبعاد الأساسية ، يمكننا تلخيصها في الشكل رقم (١٠/٧) والذى يوضح العناصر الفرعية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية

شكل رقم (١٠/٧) العناصر الفرعية لأبعاد الإدارة الإستراتيجية



يط يط



القصيال المنسايع

مراحل إدارة الإستراتيجية

تتمثل مراحل إدارة الإستراتيجية في شلاث مراحل جو هرية يمكن استعراضها على النحو التالى:

# أولاً: صياغة الإستراتيجية: Strategy formulation

إن عملية صياغة الإستراتيجية تعنى بناء الرؤية ورسم رسالة المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الغايات والأهداف ، وذلك من خلال توجيه البحث لتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة والقيام بالتحليلات الدقيقة لإحداث التوافق بين العوامل الداخلية والخارجية ومراعاة الأهداف طويلة الأجل ، والاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتعددة.

إن المنظمة وهى بصدد بناء استراتيجياتها لابد أن تأخذ فى اعتبارها نقاط القوة التى تتميز بها ، كما تسعى لتقليص نقاط الضعف وآثارها. هذا بالإضافة إلى مراعاة الرص والمزايا المتاحة بالبيئة الخارجية مع تحجيم أو تلافى أشر التهديدات والمخاطر المحيطة بها.

وقد تسمى أحياناً صيغة الإستراتيجية أو إدارة الإستراتيجية "بالتخطيط الاستراتيجي في الاستراتيجي"، ويكمن الفرق بين إدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية أن : إدارة الإستراتيجية وتقييمها ، ولهذا أن : إدارة الإستراتيجية تشتمل أيضاً على تطبيق الإستراتيجية وتقييمها ، ولهذا فإن مصطلح "صياغة الإستراتيجية "بدلا من "التخطيط الاستراتيجي" يعكس المعنى المحدود والمقيد.

وهناك ثلاثة أنسطة رئيسية تتعلق بصياغة الإستراتيجية تتمثل في :

- ١- إجراء البحوث ودراسة النصرفات والتوقعات.
- ٢- إعمال الحرس والتوقع بجانب التحليل والتقييم.

٣- اتخاذ القر ار ات.

وفيما يتعلق بعملية إجراء البحوث ودراسة التوقعات فهي تشير إلى الدراسات البيئية الخارجية والخارجية ، فالدراسات البيئية الخارجية تتطلب جمع وتسجيل وتحليل كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالصناعة والسوق والمنافسة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية ... وغيرها مما يسميه البعض أحياناً "بالقحص أو المسح البيئي". أما الدراسات البيئية الداخلية فإنها مطلوبة للوقوف على نقاط القوة والضعف الرئيسية في المجالات الوظيفية للمنظمة. ويمكن الاستعانة في هذه الدراسات بحساب المعدلات ومقارنتها بالمنافسين أو معدلات الصناعة أو قياس الأداء ومقارنته بالفتراث السابقة.

ويفيد الحدس والتوقع بصفة خاصة عند اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد التمام أو قلة الخبرة لدى الاسترتيجيون ، أو في حالة المتغيرات ذات العلاقات المتداخلة والمتشابكة ، وعندما يكون من الضروري الاختيار من بين البدائل المتعددة.

التى ستهتم بما المنظمة ، والأسواق ، والموارد ، والتكنولوجيا عبر فترة ممتدة من الزمن ، ويحدد هذا بالتالى المزايا التنافسية للمنظمة على المدى البعيد. وسواء أكان للأفضل أم للأسوأ فإن القرارات الإستراتيجية سوف تؤثر المنظمة بصورة رئيسية.

وخلاصة القول أن صياغة الإستر انتجية تشتمل على الأنشطة التالية:

١- بناء الرؤية ورسم رسالة المنظمة.

٣- تحديد غايات وأهداف المنظمة.

القصال المطابع

- ٣- دراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.
  - 3- در اسة وتحليل البيئة الداخلية لتحددي القوة والضعف.
    - ٥- تحديد البدائل الإستراتيجية.
    - ٦- الاختيار الاستراتيجي المناسب.

# ثانياً: تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation

غالباً ما تسمى عملية تطبيق الإستراتيجية بالمرحلة الفعلية والتطبيقية في إدارة الإستراتيجية. إن عملية التنفيذ تعنى حشد كل من العاملين والمديرين لتحويل التصورات الإستراتيجية إلى أعمال وأنشطة. وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية في عملية تطبيق الإستراتيجية تتمثل في :

- وضع الأهداف الدورية.
  - وضع السياسات،
- توزيع وتخصيص الموارد

وعادة ما تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية من أكثر المراحل صعوبة في إدارة الإستراتيجية إذ تحتاج إلى نظام واضح للعلاقات الشخصية ، مع بيان الواجبات والمسئوليات الفعلية لكل الوحدات والإدارات ، والجهود الواجب القيام بها وممارستها. ويتوقف مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية على قدرة الإدارة على حفز العاملين و دفعهم لزيادة الإنتاجية ، وتتميز عمليات التنفيذ بالصيغة الفنية والتطبيقية أكثر منها نظرية وعلمية ، ويجب الأخذ في الاعتبار أن نجاح الإستراتيجية ليس بالصياغة الجيدة وإنما بإمكانية تطبيقها لخدمة الأغراض المرجوة منها.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتضمن تنمية وتدعيم كل من الموازنات والبرامج ، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية مع مراعاة النظم السائدة بما يخدم الغايات والأهداف. وتؤثر أنشطة تنفيذ الإستراتيجية في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

وعلى كل إدارة وقسم من الأقسام التشغيلية بالمنظمة أن يقرر الإجابة عن التساؤلات التالية عند تنفيذ الاستراتيجي. ما الذي نستطيع أن نقوم به لتنفيذ الجزء الخاص بنا من إستراتيجية المنظمة ؟! وكيف يمكننا القيام به على خير وجه ؟ وخلاصة القول أن تطبيق الإستراتيجية بشتمل على الأنشطة الفرعية التالية:

- تهيئة المناخ التنظيمي.
- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل.
  - تخصيص الموارد.
  - بناء الهيكل التنظيمي المناسب.
    - إعداد القوى البشرية.
    - تنمية القيادات الإدارية.
- إعادة صياغة وتقرير الجهود التسويقية والتمويلية.

# ثالثاً: المراجعة الإستراتيجية Strategy Evaluation

إن الخطوة الأخيرة من خطوات إدارة الإستراتيجية هى مراجعة وتقييم الإستراتيجية ، ويجب مراعاة أن الاستراتيجيات إنما توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ذلك الذى يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية تتغير باستمرار.

إن مراجعة وتقييم الإستراتيجية يعد أمراً جوهرياً ومطلوب بمنتهى العنايــة والدقة ، إذ أن النجاح في العد يترتب على الجهد والنجاح في اليوم.

وهناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية ومراجعتها تتمثل فيما يلى:

- أ- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.
- ب- قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردي يسير في الاتجاه الصحيح.
  - ج- اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على انحرافات في التطبيق.

નોકાર

# الفصل الثامن

# التنظ يم

# ر بقر اءتك لهذا الفصل ستصبح قادر أ على معرفة :

- مفهوم وظيفة التنظيم وأهميتها
  - بناء الهيكل التنظيمي
    - السلطة والمسئولية
  - المركزية واللاموكزية
    - إعادة التنظيم

# μ

تهتم وظيفة التنظيم بترتيب العلاقات داخل المنظمة بين الوحدات الإدارية بعضها البعض ، كذلك بين مختلف الوظائف والأنشطة ، بما يوحد الجهود ويوجهها نحو تحقيق الأهداف.

إن العملية الإدارية لكى تتم بفاعلية يجب أن يعرف كل فرد فى المنظمة دوره بوضوح ومكانه داخل التنظيم من الذى يرأسه ويشرف عليه ويصدر له الأوامر والتعليمات بحيث يصبح سيساعده مسئول أمامه عن تنفيذ الأعمال ، ومن الذى سيساعده ومن هم المسئولين وما هى الجماعة التى يعمل معها و الأدوات و الوسائل التى أمامه من خلالها يتمكن من أداء الواجبات و الأعمال المنوط به القيام بها.

إن التنظيم يرتبط بشكل جوهرى بتنسيق العمل والجهد الجماعى من خلال تحديد السلطات والمسئوليات ، كذلك بيان مدى المركزية أو اللامركزية التي يمكن تطبيقها لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويتناول هذا الفصل الموضوعات التالية:

وأهميتها	التنظيم	وظيفة	مقهوم	
----------	---------	-------	-------	--

- بناء الهيكل التنظيمي.
  - السلطة والمسئولية.
- المركزية واللامركزية.
  - 🛘 إعادة التنظيم.

્રોકારો

# مفهوم التنظيم وأهميته:

تهتم وظيفة التنظيم كأحد الوظائف الإدارية بتحديد وتصميم المهام و الأنشطة والمستوليات ، تنسيق عملية تخصيص الموارد والأفراد ، وبناء الهيكل التنظيمي أو تغييره لتحقيق الأهداف التنظيمية.

يقوم المديرين بتصميم الهيكل التنظيمي والذي يمثل النظام الرسمي للعلاقات وتفاطها ، ويعمل على تنسيق عمليات الترابط والتكامل فيما بين الأعمال والمهام والأفراد والجماعات بما يسهم في تحقيق غايات وأهداف التنظيم.

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الرسمي ، حيث قام المستولون في الإدارة العليا بتصميمه وإعداده ، أما النظام غير الرسمي فيقوم على العلاقات الشخصية الودية بين الأفراد.

إن المديرين يضعون الأهداف ويصيغون الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، كذلك يرسمون الخطط والتكتيكات كل ذلك يتم أثناء وظيفة التخطيط، ويصبح من الضرورى تصميم الهيكل التنظيمي لضمان عملية التطبيق لتلك الاستراتيجيات والخطط بما يؤدي في النهاية لتحقيق الأهداف.

ويمكن القول أن واحداً من الأغراض الرئيسية لبناء الهيكل التنظيمي يتمثل في تنمية القنوات الخاصة بانسياب البيانات والمعلومات للأفراد في المكان والزمان المناسبين لاتخاذ القرارات المناسبة ، هذا بالإضافة إلى ضمان التوزيع الفعال للسلطة بما يمكن من اتخاذ القرارات الخاصة بتطبيق الخطط والاستراتيجيات في جميع المستويات التنظيمية.

وأخيراً فإن الهيكل التنظيمي يحدد ويحكم العلاقة قيما بين مختلف وحدات العمل ، ويؤكد على جميع الأعمال وضرورة اكتمالها على أفضل وجه بما يحقق في النهاية الإنجاز المطلوب والأهداف المطلوبة من التنظيم.

### ويمكننا تعريف وظيفة التنظيم على أنها:

العملية التى يتم من خلالها تحديد وتجميع مختلف أوجه النشاط والأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المشروع ووضعها فى هيكل يتم شغله بالأفراد المؤهلين وتزويدهم بالموارد والاحتياجات التى تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة وفعالية.

### يتضح من ذلك أن أهم عناصر وظيفة التنظيم هي :

- ١- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية.
- ٢ تحديد أوجه النشاط الضرورية لتحقيق الأهداف.
- ٣- تجميع الأنشطة ووضعها في هيكل تنظيمي يساعد على الاستفادة المثلي
   من الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة.
  - ٤- اختيار الأفراد ذوى الكفاءة العالية للقيام بالأنشطة وتزويدهم بالسلطات.
- حقیق التكامل بین مجموعات الأنشطة وبیان العلاقات بین مختلف الوحدات وتأسس نظم الاتصالات الفعالة.

## أدوار المديرين عند إجراء عمليات التنظيم:

يقوم الديرين بممارسة عدة أدوار عند إجراء عمليات التنظيم من أهمها.

- · البدء بتحديد الأهداف وتعريفها بدقة.
- تجميع المعلومات المتكاملة عن المشروع ثم السعى لنشرها على المختصين.
  - تحديد مصدر السلطة التي تعطى التعليمات للمشروع.
  - تحديد مصادر السلطة التي تتخذ القرارات بالمشروع.

નોકારો

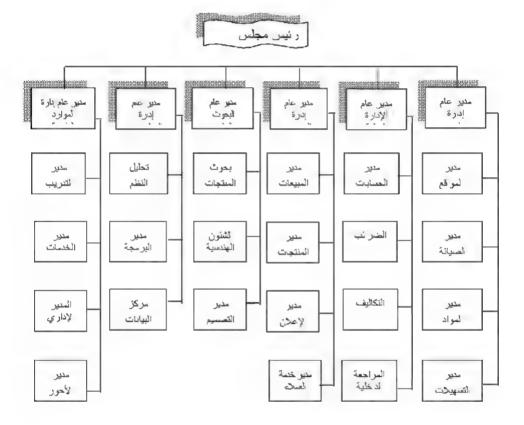
- تقويض السلطات للأقسام والأفراد لتحمل مهام وأعباء العمل بالمشروع.
  - تحديد معايير قبول نتائج المشروع.
  - تحديد مركز السلطة عندما يعمل فريق العمل معاً.

#### المستويات التنظيمية :

ير نبط تعدد المستويات التنظيمية بزيادة ونمو حجم المنظمات أفقياً ورأسياً ، فكلما زاد حجم أعمال المنظمة وتوسع نشاطها فإن الحاجة إلى وظائف وإدارات جديدة تزداد وهذا يمثل البعد الأفقى في نمو المنطقة وبالتالي تتسع قاعدة الهرم التنظيمي بما يتضمنه من زيادة إعداد العاملين التنفيذيين ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن زيادة وظائف العاملين التنفيذيين بما يمثله من البعد الأفقى بعقد عملية الإشر أف والتي تمثل عدد المر ءوسين الذي يمكن للرئيس الواحد الإشر أف عليهم خاصة إذا تنوعت الأنشطة والوظائف بما يقلل من نطاق الإشراف ويحتاج الأمر إلى تقويض السلطات تو زبع المسئوليات وهنا تظهر مشكلة تعدد المستويات التنظيمية بما تمثله بعد البعد الرأسي لنمو المنظمة ، وهكذا فكلما زاد حجم أعمال المنظمة زاد حجم الهيكل التنظيمي نتيجة لقدرات المستويات ففي المنظمات صغيرة الحجم نجد أن الهيكل التنظيمي يتسم بالبساطة والمرونة ، ومع نمو حجم وتنوع أنشطة المشروع تزداد الحاجة إلى تخصصات متعددة ووظائف مما يقتضى معه تقسيم العمل ولا تكون العلاقة بين الأفراد غير رسمية بل تتحول إلى علاقات رسمية في ضوء قواعد العمل وتعليماته وبالتالي تظهر الحاجـة إلـي تقويض السلطات وظهور المستويات التنظيمية المختلفة.

ويوضح الشكل رقم (١/٨) تدرج المستويات التنظيمية حيث ينقسم التنظيم ككل إلى عدد من المستويات الإدارية وينقسم كل مستوى إلى عدد من الوحدات التى يختص كل منها بنشاط معين.

# الشكل رقم (١/٨) تدرج المستويات التنظيمية



ومن الشكل السابق بتضح أن هذاك ثلاثة مستويات جوهرية هي :

□ الإدارة العليا: Top Management

□ الإدارة الوسطى: Middle Management

□ الإدارة المباشرة First line Management

وتختص الإدارة العليا بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها ، والغاپات والأهداف العامة للمنظمة ، مع صياغة التوجيهات العامة لرسم استراتيجيات وسياسات المنظمة وإعداد الخطط والبرامج العامة للمنظمة هذا بالإضافة إلى توفير الظروف المناسبة لكى يعمل التنظيم بجميع أجزائه على الوجه الأكمل. هذا إلى جانب التخصيص العام للموارد والإمكانات المتاحة على الأعمال والأنشطة الواجب القيام بها ولابد من تأسيس نظم الاتصالات الداخلية والخارجية كذلك القيادة والمتابعة والرقابة التي تضمن انتهاج المسار الصحيح للمنظمة.

أما الإدارة الوسطى والتى تتمثل فى المديرون ورؤساء الأفسام والمراقبون ومن فى حكمهم فيختص هذا المستوى بأعمال الإدارة التنفيذية فى مجالات الإنتاج والعمليات ، والتسويق ، والتمويل ، والشئون الإدارية وما فى حكمها ، ويعمل هؤلاء الأفراد فى ضبوء ما أقرته الإدارة العليا من توجيهات ويرفعسون لهم التقارير عن الإنجاز كل فى مجال تخصصه ، وبطبيعة الحال فإن سلطاتهم وصلاحيتهم أقل من الإدارة العليا.

وفيما يتعلق بالإدارة المباشرة فنجد أن أعضائها يمثلون أدنى مستوى إدارى في التنظيم ويشرفون مباشرة على العمال ، ويدخل في نطاق الإدارة المباشرة الملاحظون والمشرفون ورؤساء العمال ومن في حكمهم.

و يلاحظ أنه ليست هناك حدود قاطعة بين المستويات أو المسميات المستخدمة في تسمية المراكز لكل منها ، وإنما يمكن القول بصفة عامة أن هناك إدارة عليا يمثلها أقلية ، وهناك إدارة مباشرة تمثل أخر مستوى إدارى ، ومنا بينها هو مستوى الإدارة الوسطى.

### بناء الهيكل التنظيمي:

خطوات بناء وإعداد الهيكل التنظيمي :

عندما يصدر قرار بإنشاء منظمة ما تتشأ الحاجة لإعداد هيكل تنظيمى لهذه المنظمة باعتبار أن التنظيم هو الإطار الذي يحدد للمنظمة تقسيماتها التنظيمية واختصاصاتها والمسئولية في ذلك تلك التقسيمات بما يضمن ترتيب وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وعملية إعداد الهيكل التنظيمي تمر بعدة مراحل هي تحديد الهدف ، وتحليله وتحديد الأنشطة الرئيسية ، ثم تحديد الأنشطة الاستشارية والمعاونة ثم تجميعها في تقسيمات تنظيمية وتحديد اختصاصاتها وعلاقات السلطة بينها ، وتحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية وواجبات كل وظيفة ثم تصميم الهيكل التنظيمي ، وبناء على ذلك يمكن القول أن أهم مراحل بناء الهيكل التنظيمي تتمثل فيما يلى:

#### ١ - تحديد الأهداف التنظيمية وتحليلها:

يتم تحديد هدف التنظيم من قرار إنشائه ، وعادة يتضمن قرار الإنشاء هدف الجهة واختصاصاتها العامة.

#### ٢ - تحديد الأنشطة الرئيسية:

ويتم عن طريق تحليل الأهداف الرئيسية وتجزئتها إلى أهداف فرعية تم ترجمة الأهداف الفرعية إلى أنشطة رئيسية تؤدى إلى تحقيق الغايات والأهداف الرئيسية ويتم ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هي الأهداف الفرعية التي يجب تحقيقها للوصول إلى الهدف العام ؟	
ما هي الأنسَّطة الرئيسية التي يجب القيام بها لتحقيق الهدف ؟	
ما هي الأنسُّطة الفرعية التي يجب القيام بها لتحقيق كل نشاط رئيس من	
الأنشطة التي سبق تحديها في الخطوة السابقة.	
و هكذا يتم تحليل الأنشطة الفر عبة الأدنى بنفس الأسلوب السابق.	

1547

وفى هذه المرحلة تراعى خصائص الهيكل الفعال وذلك بوضوح المهام والأنشطة وعلاقاتها بنظرة تحليلية ، وفيما يلى بعض العناصر التى توضح كيفية إجراء التنظيم :

الأسئلة الجوهرية	المهام
□ ما أهميتها ؟	□ الوظيفة
□ لماذا القيام بهذا العمل ؟	🗆 الهدف
🗆 من هم ؟	□ الأفراد
🗌 بماذا نستعين ؟	🛘 الموارد المادية
ا أين ؟	🗆 المكان
ا ا منى ؟	🗌 الوقت
🗌 مستوى التنظيم الرأسى ؟	🛘 المركز والدرجة
□ الخطوة داخل العملية ؟	🛘 الدور / المرحلة
🔲 ما هي المهام الأساسية والثانوية ؟	🗌 الغرض

#### ٣- تحديد الأنشطة الاستشارية والمعاونة (أنشطة نمطية):

- □ وهذه الأنشطة تكاد تكون نمطية وموجودة في جميع المنظمات مهما اختلفت في أهدافها ... مثل ( التخطيط والمتابعة ، الـشئون القانونيـة ، التنظيم والإدارة ، الأمن ... الخ ).
- □ ومثال الأنشطة المعاونة (شئون العاملين ، السكرتارية والمحفوظات ، الحسابات ، المخازن والمشتريات ، ... الخ الشئون المالية والإدارية بصفة عامة )
- ٤- بيان الأسس والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تجميع أوجه النشاط الرئيسية والفرعية في وحدات تنظيمية :

القصيال الثامن \_\_\_\_

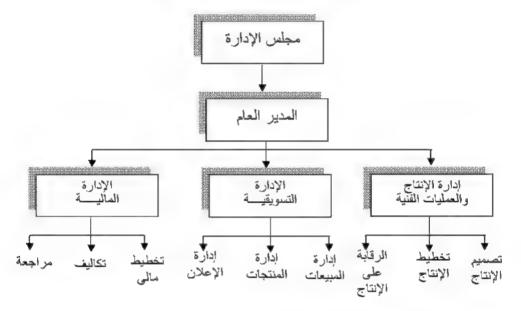
الموارد والإمكانات المادية والبشرية المناحة للمشروع.	
بيان حدود نطاق الإشراف المناسبة	
الاستفادة من مزايا التخصيص وتقسيم العمل.	
تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الجهود الجماعية.	
تلافي الازدواج أو التداخل في اختصاصات الوحدات التنظيمية.	
بيان الأهمية النسبية لأوجه النشاط الرئيسي في المنظمة.	
توفير وتسهيل عملية الرقابة.	
الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية.	
الاستفادة القصوى من الظروف الطبيعية وظروف البيئة وغيرها.	
اختيار الأساس المناسب لتجميع أوجه النشاط:	-0
التجميع على أساس الوظائف التي تقوم بها المشروع.	
النَّجميع على أساس موقع العمل (الجغر افي).	
التجميع على أساس سلعي.	
التجميع على أساس العملاء.	
التجميع على أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية.	
التجميع المركب ويعنى استخدام أكثر من أساس في نفس الوقت.	
الأحديد والأسان والأران	

# الأساس الوظيفي :

وفقاً لهذا التقسيم يتم تجميع كل مجموعة من الأنشطة الوظيفية المتخصصة في وحدة إدارية. فهناك مثلاً النـشاط الفنـي، والنـشاط الإداري، والنـشاط التمويلي ... وتأخذ الشكل (٢/٨).

م المامان

# الشكل رقم (۲/۸) هيكل تنظيمي على الأساس الوظيفي



### ومن أهم مزايا التنظيم على الأساس الوظيفي :

- القدرة على تحقيق التنمية والابتكار في النشاط نتيجة التخصص في مجال معين.
- تحقيق الكفاءة نثيجة السيطرة على الموارد والإمكانات وعدم تعرضها لسوء الاستخدام في أكثر من إدارة أو ازدواج عمليات تشغيلها.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين المديرين وسهولة إجراء الاتصالات فيما بينهم لمعرفة كل منهم الدقيقة بمجالات عمله.
- إن مركزية أداء كافة أوجه النشاط الخاص بوظيفة معينة يمكن من توحيد كافة الجهود التنظيمية بما يسهم في تحقيق الأهداف.

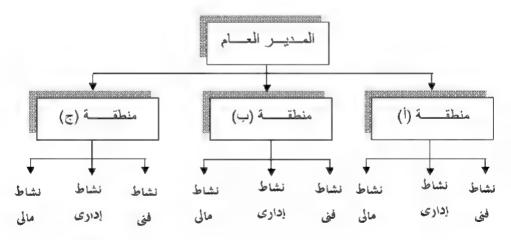
### ومن بين عيوب التنظيم على الأساس الوظيفي ما يلي :

- افتقاد التنسيق و التكامل بين الأنشطة المتداخلة وظهور ذلك بشكل أوضح مع
   تباين المناطق الجغرافية التي يخدمها التنظيم.
- عدم تأهيل الأفراد لشغل مناصب الإدارة العليا ، حيث يؤكد هذا النوع من النتظيم على التخصيص الوظيفي أكثر من الإلمام بالمهارات الإدارية العامة
- مبالغة كل تخصص وظيفى فى تحقيق أهدافه ، حيث الاهتمام بتحقيق أهداف الإدارات المتخصصة نتيجة القيام بنشاط معين وضعف الاستجابة لحاجات ومتطلبات التنظيم بصفة عامة.

#### الأساس الجغرافي:

وفقاً لهذا التقييم يتم تجميع الأنشطة المتعلقة بمنطقة جغرافية في وحدة إدارية خاصة بها ، فتنقسم إلى مناطق أ ، ب، ج وتأخذ الشكل رقم (٣/٨) :

الشكل رقم (٣/٨) الهيكل التنظيمي وفقاً للأساس الجغرافي



#### مزايا استخدامه:

- الاستفادة من المزايا التي توجد في المناطق المحلية.
  - مراعاة الظروف الخاصة بكل منطقة.
- يمكن الاعتماد عليه في المستويات التنظيمية الأقل وليس بالضروري في المستويات العليا.

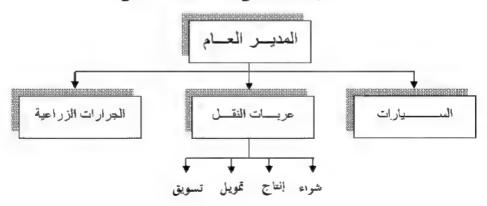
#### عيوب استخدامه:

- تكرار أداء بعض الوظائف.
  - ارتفاع التكاليف.
- صعوبة مهمة الإدارة العليا في التنسيق والرقابة.

#### الأساس السلعي:

يستند هذا النوع من التنظيم على المنتجات التى تقوم المنظمــة بإنتاجهــا ، فتنشئ وحدة إدارية خاصة لكل سلعة أو خدمة تهتم بكل أمورها ، ويوضح ذلك الشكل رقم (2/4)

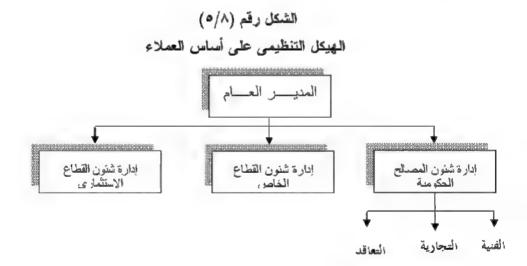
الشكل رقم (٤/٨) الهيكل التنظيمي وفقاً للأساس السلعي



ومن مزايا استخدام هذا النوع أنه يسمح باستخدام المهارات والقدرات المتخصصة نظرا لتقسيم العمل والاعتماد على التخصيص السلعى ، بالإضافة إلى التنسيق بين العمليات الداخلية اللازمة لإنتاج كل سلعة على حدة. ومن عيوبه صعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة التي تتم لكل سلعة كالشراء والتسويق والإعلان ... هذا إلى جانب زيادة عدد الوظائف الإشرافية وصعوبة الحصول على الكفاءات اللازمة أحيانا.

#### أساس العملاء:

يعتمد هذا التقسيم على وجود مجموعات مختلفة من العملاء كمصالح الحكومة والقطاع الخاص والقطاع الاستثماري، وغير هم مما يتطلب إدارة خاصة لشئون كل مجموعة لتلبية احتياجاته بدقة، ومن الشكل رقم (٥/٨) يتضح الهيكل التنظيمي على أساس العملاء.



أتنظر

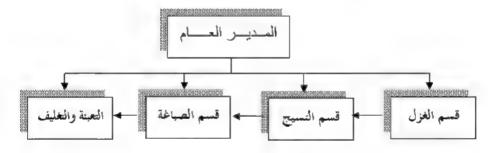
من مزايا استخدامه: الاستفادة من الإمكانات المادية والبشرية لتلبية احتياجات كل مجموعة من العملاء، والاستفادة من مزايا التخصيص وتقسيم العمل وما يحققه من زيادة في الإنتاج.

ومن عيويه: تكرار بعض الوظائف ، هذا بالإضافة إلى أن أي تغير فى مجموعة العملاء يتطلب بالضرورة تكرار إعادة التنظيم ، كذلك عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء ، وعدم الاستخدام الاقتصادي المناسب للإمكانات البشرية.

### أساس العمليات أو المراحل الإنتاجية:

يعتمد هذا التقسيم على وجود مراحل أو عمليات خاصة فى تنظيم النــشاط الفنى و الإنتاجى كــصناعات البتــرول و الغــزل والنــسيج و الكيماويــات - والمشروعات العقارية وغيرها ، يمكن أن تأخذ الشكل رقم (٦/٨).

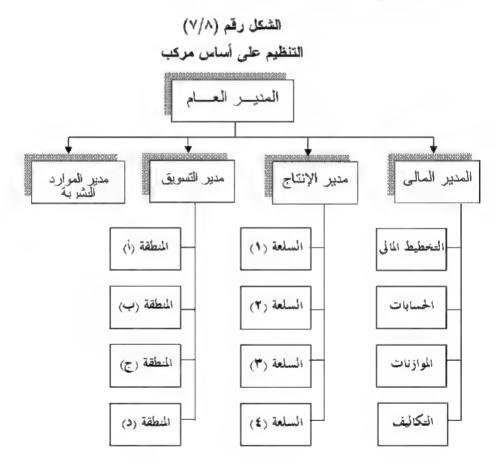
الشكل رقم (٦/٨) الهيكل التنظيمي وفقاً لأساس العمليات



ومن مزاياه: العمل على تحقيق التنسيق بين العمليات والمراحل ، وتحقيق بعض الوفورات الاقتصادية والاستقلال التام لجميع الطاقات والإمكانات على طول خط الإنتاج ، ويعد هذا التقسيم من أفضل التقسيمات المواكبة للتقدم التكنولوجي وتوزيع الأنشطة بشكل فعال.

#### التجميع المركب:

من العرض السابق يتضح أنه من النادر استخدام أساس واحد لتجميع الأنشطة المختلفة في أى تنظيم. ولكننا نجد في معظم الأحوال أن عملية التجميع تتم اعتماداً على أساسين أو أكثر من الأسس السابقة وذلك بغية الوصول إلى التجميع المناسب الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويوضح الشكل رقم (٧/٨) نموذج للتنظيم على الأساس المركب،

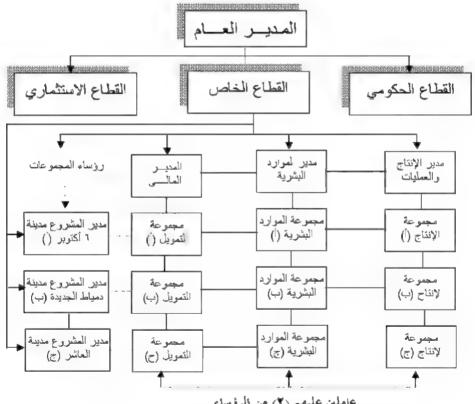


أتفظو

## أساس المشروعات (المصفوفي):

أحد المداخل الحديثة الذي تم تقديمه خلال الستينات لمو اجهــة الــصعوبات والعقبات المتعلقة بالتنظيم الوظيفي بمفرده أو التنظيم السلعي بمفرده ، ومن أجل ذلك بذلت الجهود للوصول إلى تنظيم بجمع مزايا التقسيمين السابقين ويحاول تجنيب عيوبها ، ويناسب المنشآت الكبيرة التي تقوم بإنجاز مشروعات محددة ، وتجمع المنشأت التي تطبق التنظيم بين الأساسين السلعي والوظيفي.

الشكل رقم (٨/٨) التنظيم وفقأ للأساس المصقوفي



عاملين عليهم (٢) من الوؤساء

### التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

#### : Formal Organization التنظيم الرسمى

ترتبط العلاقات التنظيمية الرأسية والأفقية المخططة بواسطة الإدارة العليا بالتنظيم الرسمى. فالمديرون يحددون التنظيم الرسمى كإطار عام يتم عن طريقه اتخاذ القرارات وتطبيقها فيما يتعلق بمجالات الأنشطة وتوزيعها وتحقيق التنسيق فيما بينها والسعى لإحداث التكامل في أداء تلك الأنشطة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

إن التنظيم الرسمى هو الذى يوضح للأفراد العاملين فى التنظيم الطبيعية الرسمية لأداء الأعمال والأنشطة بحيث تتم عمليات النتبؤ والتخطيط والرقابة تحت مسئولية أفراد بذاتهم. ومن خلاله أيضاً يتمكن المديرون من متابعة تدفق العمل والمعلومات تتبعاً لنمط العلاقات الرسمية المحددة عن طريق التنظيم الرسمي.

ويتحقق ذلك من خلال "الرسمية" التى تشير إلى استخدام النماذج المكتوبة والمحددة بالنظام، والتأكيد على العلاقات المترابطة والمتسلسلة، والرقابة على أنشطة أعضاء التنظيم كل في مجاله، إن جميع التنظيمات تحتوى على الجانب الرسمي سواء اتسع نطاقه أو ضاق ولكننا نراه من خلال السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج كذلك من خلال النماذج والمستندات المكتوبة مثل بطاقات الوصف الوظيفي وكشوف الأجور والمكافآت وغيرها.

ويقوم التنظيم الرسمى على أساس بعض المبادئ العامة ، كما يتسم بعدة خصائص ومواصفات من أهمها:

- تحديد العلاقات الواضحة بين الوحدات الإدارية.
- بيان مجالات الاتصال بين مختلف الأفر اد بالمنظمة.

اتنظر

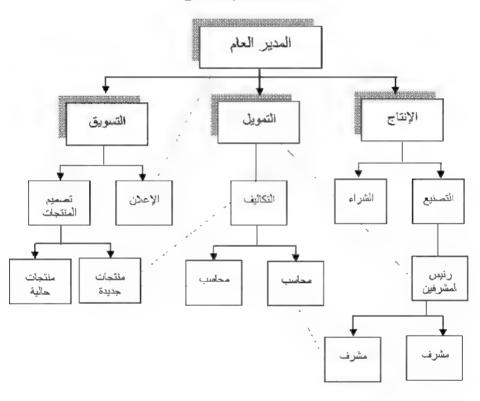
- توفير الإمكانات اللازمة والنسهيلات التي يحتاج إليها العمل والتي من شأنها تنفيذه ورفع كفاءته.
- السعى لتحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد ووقت وتكلفة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة بأكبر كفاءة ممكنة بأقل تكلفة وجهد ووقت ومحاولة الاستقادة من الموارد المتاحة بأفضل السبل.
  - تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة والمسئولية عند مساءلة كل فرد ومراجعة أعماله من قبل رئيسه المباشر.
- تطبيق مبادئ التنظيم الفعال المعروفة والتي يطلق عليها OSCAR (مـن وجهة نظر الإدارة العلمية) وتمثل الحـروف الأولـي مـن: الأهـداف Coordination ، التخصص Specialization ، التخصص Objectives السلطة Authority ، المسئولية السلطة كالمسئولية المسئولية الم
  - الموازنة بين أعمال التنفيذيين والاستشاريين كل بمارس واجباته بما يحقق الأهداف التنظيمية.
    - تتعدد أنماط التنظيم الرسمي فنأخذ الأشكال التالية :
      - □ التنظيم الرأسي Line Organization
      - □ التنظيم الوظيفي Functional Organization
    - □ التنظيم الرأسي الوظيفي Line and staff Organization
      - □ التنظيم مع استخدام اللجان Committees

#### التنظيم غير الرسمى: Informal Organization

إن هناك العديد من المعاملات والعلاقات التي تم فيها بين الأقراد داخل التنظيم وليست مكتوبة أو موثقة بالهيكل الرسمى ، إن هذه العلاقات والتفاعلات عادة ما تدرج تحت ما يسمى بالتنظيم غير الرسمى.

يشير التنظيم غير الرسمى إلى تلك النظم غير المكتبية أو الرسمية وليست مكتوبة وتتعكس فى صورة علاقات ومعاملات فيما بين الأفراد غالباً ما تتم بصورة تلقائية وتبنى على أساس الدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد ويوضح الشكل رقم (٩/٨) علاقات التنظيم غير الرسمى

الشكل رقم (٩/٨) علاقات التنظيم الرسمى



إن الأفراد الذين يتم اختيارهم للعمل وفق التنظيم الرسمى قد لا تجمعهم فى البداية أية رابطة خير رابطة العمل ولكنهم سرعان ما يبدأون أن في معرفة بعضهم البعض ، ومن ثم تكوين الصداقات والشلل والمجموعات المتجانسة لكى يساعد بعضهم البعض ويتبادلوا الحديث ، وقد يتطور الأمر إلى اتخاذ مواقف موحدة ضد الإدارة وبعض جوانب التنظيم الرسمى.

ومن بين الأسباب التي تؤدى إلى ظهور التنظيم غير الرسمى.

- ۱- العوامل الاجتماعية المتعلقة بدرجة الإشباع الاجتماعي للأفراد فإذا كانت هناك سيادة للرسميات المقيدة لحرية الأفراد شجع ذلك على وجود التنظيمات غير الرسمية.
- ۲- الضغوط و التهديدات الصادرة عن النظام أو عن الرؤساء و المديرين
   الأتوقر اطين قد يؤدى إلى نوع من الاتحاد واتخاذ المواقف المشتركة.
- ۳- التعب والملل من الأعمال المتكررة مما يدعوا الأفراد إلى اليأس والبحث عن البديل الذي يعوضه عن هذا الموقف ويتيح له إعادة التوازن النفسى من خلال الاتصال الاجتماعي بالآخرين.
- الظروف والمناخ السبئ السائد في العمل سواء ارتبط بالجانب المادي أو
   الجانب المعنوي مثل انخفاض الأجور والمكافآت ونقص التهوية أو سوء
   الرعاية الصحية ...
- العلاقات والصلات الشخصية ، فهناك علاقات من أنواع متعددة تجمع الأفراد وتحقق الثقارب فيما بينهم في القيم والسلوك من بينها ما يتعلق بالمهنة ، أو العقيدة والرأى أو الجنس ، أو الانتماء ، أو اللون ، أو التعليم ... وغيرها ، كل هذه العلاقات قد تؤدى إلى تدعيم الاتصالات بين فئاتها المختلفة بالتغاضي عن النواحي الرسمية والوظيفية والرئاسية.

- المركز والنفوذ والتأثير ، يتمتع بعض الأفراد بنفوذ خاص بفرضه على باقى الأعضاء كأن بكون أحدهم قريباً للرئيس أو يتمتع بعلم أو جاه أو مال يجذب الناس نحوه ، أو ينتمى لأسرة لها كيانها أو صديق لصاحب نفوذ رسمى ، مثل هؤلاء قد يكونون نواة لتكوين تنظيم غير الرسمى.
- ٧- عدم قدرة التنظيم الرسمى على إشباع حاجات الأفراد التى ير غيونها داخل التنظيم سواء كانت مادية أو علاقات اجتماعية أو لدعم الــذات وتحقيــق المكانة.

#### فوائد التنظيم غير الرسمي:

يترتب على ظهور غير الرسمى وتواجده عدة فوائد من بينها:

- ١- تحقيق التوازن لدى الأفراد في النواحي الاجتماعية والوجدانية بما يعوض
   ما يقرضه التنظيم الرسمي من قيود.
- ٢- تحقيق الانسجام بين التنظيم الرسمى و التنظيم غير الرسمى مما يدعم
   عملية الإنجاز وتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم.
- ٣- تقاعل التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى يؤكد على تخفيض الوقت
   المنقضى في عملية الرقابة والمتابعة ، وزيادة قاعدة الإشراف.
- ٤- تزويد التنظيم الرسمى بالبيانات والمعلومات المختلفة عن الأداء في صوره المختلفة بطريقة غير مباشرة بما يؤدى للمتابعة الدقيقة لللاء ومحاولة تصحيح المسارات.
- ٥- توفير نوع من المرونة في إصدار القرارات بما يساعد على إنجاز الأنشطة والأعمال وتحقيق الأهداف.
- دعم وسائل الاتصال وتقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات النتظيم الرسمي.

أتنظو

 ٧- إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين بما يؤيد العمل الجماعى الناجح داخل فرق وجماعات العمل.

#### عيوب التنظيم غير الرسمى:

- ان لقاءات أعضاء التنظيم غير الرسمى وأحاديثهم قد تكون عل حساب
   وقت العمل وبالتالى تحمل المنظمة بعض الخسائر.
- ٢- يعد التنظيم غير الرسمى من مصادر الإشاعات التى تـضر بمـصالح
   التنظيم الرسمى فى بعض الأحيان.
- ٣- مقاومة أعضاء التنظيم غير الرسمى المتجديد والتغير في بعض الأحيان
   ولو كان ذلك في صالح المنظمة ، مما يؤثر على أهداف التنظيم وإنتاجية.
- ٤- الضغط على التنظيم الرسمى لتحقيق أهدافه الخاصة والتى قد تأخذ أشكالاً متعددة كالملامبالاة والبطء فى الإنجاز ومعارضة القرارات وممارسة بعض الأتشطة فى غير صالح المنظمة.
- إن تقلب التنظيم غير الرسمى وتغير أعضاءه بالدخول والخروج بــؤدى
   لتخفيض كفاءة العمل نظر لتغير هيكل التنظيم غير الرسمى وحاجته إلى
   تكر ار تنسيق مجهودات وأدوار وعلاقات أعضائه.

#### مبادئ التنظيم الفعال:

يعد التنظيم بمثابة النظام الذي يحل محل الفوضى ، كلك فهو النسق الدي يترتب ويظهر العلاقات ويحددها بدقة تعمل على تحقيق الأهداف وتكاملها في اتجاه واحد ، وكذلك المنازعات بين الأشخاص بخصوص السلطة والمسئولية ، كذلك إنشاء مناخ تنظيمي ملائم لعمل الفريق ، وهناك اتفاق كبير بين علماء الإدارة على عدد كبير من المبادئ التنظيمية ومنها :

- ۱- مبدأ ضرورة وأهمية التنظيم: إن قيام أكثر من فرد بأداء عمل معين بستلزم ضرورة بيان سلطات ومسئوليات وواجبات كل منهم ، بحيث يتعرف كل فرد على علاقته بالآخرين فيعرف حدود سلطاته والأعمال والأنشطة والأهداف المسئول عن تحقيقها.
- ٧- مبدأ الأهداف : يرتبط التنظيم ارتباطاً بالأهداف ، فإذا لم تكن أهداف فليس هناك حاجة للتنظيم ،ونؤكد هنا على ضرورة وضوح الأهداف التى يسعى إليها المشروع ، كما أنه لابد وان يوفر التنظيم وسائل تحقيق هذه الأهداف.
- ۳- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: إن تركيز جهود الفرد في نطاق مجال محدد من مجالات العمل يساعد على تتمية قدراته وخبراته في هذا المجال والارتفاع بمستوى أدائه.
- ٤- مبدأ الكفاءة: يعتبر التنظيم كفئاً إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية بواسطة الأفراد والموارد الأخرى مع تحمل أقل الأعباء والتكاليف.
- مبدأ الوظائف: ينبغى أن يتم التنظيم حول الوظائف (أى الأعمال والأنشطة المطلوب القيام بها) وليس حول الأفراد لكى يكون التنظيم موضوعياً.
- 7- مبدأ وحدة الأمر: من أهم العلاقات الأساسية في التنظيم تلك العلاقة التي توجد بين الرئيس و المرؤوس ، فالفرد يؤدي عمله طبقاً للتوجيهات و التعليمات الصادرة إليه فإذا ما تعدد الرؤساء الذي يتلقى منهم التعليمات لانت النتيجة الحيرة و الارتباك و عدم قدرة المرؤوس على إرضاء هؤلاء الرؤساء ، لذلك يجب أن تتحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر و احد

بحيث لا يتلقى أى فرد فى التنظيم الأوامر والتعليمات إلا من رئيس واحد، كما أن المرؤوس يكون مسئولا عن أعماله أمام رئيس واحد.

- ٧ مبدأ السلطة والمسئولية: بمعنى أنه يجب أن يكون الشخص مسئولاً عن كل العمليات التى تدخل فى نطاق سلطته ، كما يجب إعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة إليه ، وهناك ضرورة لتعادل السلطة و المسئولية.
- ۸- مبدأ تدرج السلطة: يقصد بذلك تدرج الواجبات على ساس درجات السلطة وما يقابلها أو يعادلها من مسئولية ، وعلى مستوى المسشروع يتعذر ممارسها السلطات المخولة لها على مستوى الإدارة العليا وحدها ، و لابد من نقل جزء من هذه السلطات إلى مواقع العمل. و نقل السلطات من القمة إلى القاعدة هو ما يعبر عنه مبدأ تدرج السلطة.
- 9- مبدأ المركزية واللامركزية: تعنى المركزية الاتجاه إلى تركيز السلطة فى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل. أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى. ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة ، ولكن هناك مواعمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على سلامة العمل وما تحققه اللامركزية من سهولة وتتدفق العمل.
- ١- مبدأ التقويض: يقصد بمبدأ التقويض نقلق التصرف واتخاذ القرارات من مستوى إلى مستوى تنظيمى أدنى. والتقويض في جوهره مستولية ثنائية ، فالشخص الذي تقوض إليه السلطة يصبح مستولاً أمام من فوضها إليه ، كما أن الذي قام بالتقويض يظل مستولاً عن العمل الذي فوضه وعن ما يترتب عليه من أثار ونتائج.

11- مبدأ نطاق الإشراف: يعنى الإشراف تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس أن يشرف عليهم إشرافاً فعالاً ومن العوامل التى تؤثر فى تحديد نطاق الإشراف طبيعة العمل الذى يقوم به المرؤوسين ، وطبيعة العمل الذى يقوم به المرؤوسين وكفاءتهم ، ومدى إمكانيات السرئيس وقدراته الشخصية ، بالإضافة إلى كبر حجم المنظمة وتعقد أو سهولة وسائل الاتصال.

# السلطة والمسئولية:

### مفهوم السلطة وأهميتها :

يجب ربط الوحدات التنظيمية ببعضها رأسياً وأفقياً ، ولا يتم نلك إلا من خلل علاقات السلطة والعلاقة الرأسية تكون بين الرئيس ومرؤوسيه ، أما العلاقات الأفقية فهي التي تكون بين المديرين والعاملين في نفس المستوى التنظيمي.

#### تعريف السلطة Authority:

يعرف كونتر وأودونل Kontz O'Donnell السلطة بأنها "الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات".

أما هربرت سايمون Simon فيقول: "أن السلطة هي قوة اتخاذ القررارات التي تحكم وتقود أعمال الآخرين"

ويعرف شستر بارنارد السلطة بأنها "الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من عضو التنظيم لكي تحكم الأعمال التي يسهم بها"

مما سبق نجد أن هناك اتفاقاً على أن السلطة هي القوة أو الحق في التصرف ، أو إعطاء الأمر ، أو الحصول على العمل بواسطة الآخرين. وفي الإدارة يمكن التفكير في السلطة كقوة لمطالبة الآخرين بالعمل الذي يعتبر مناسباً من وجهة نظر حائز السلطة لتحقيق الهدف السابق تحديده وتتطوى

أتفظه

السلطة ضمنياً على قوة اتخاذ القرارات والتأكد من تنفيذها. ويمكن الحصول على هذا الامتثال بعدد من الطرق بواسطة الإقناع ، أو الرجاء أو التهديد ، أو الإرخام أو القوة

#### مصدر السلطة:

من أين يستمد الشخص ى التنظيم ؟ تجيب على هذا السؤال ثلاث نظريات مختلفة ، وأن لم تكن بالضرورة متعارضة فى تفسير استحواذ شخص معين على قدر معين من السلطة فى موقف تنظيمى معين.

### أولاً : نظرية السلطة الرسمية :

يستمد الشخص تبعاً - لهذه النظرية - سلطته في التنظيم ، بحكم مركره الرسمي في ذلك التنظيم ، من الشخص الذي يرأسه ، وهذا الأخير يستمد سلطته بحكم مركزه ، ممن يرأسه هو ، هكذا حتى نصل إلى أعلى مستوى ، وسلطة في الهيكل التنظيمي ، ولتكن مجلس الإدارة مثلاً ، أما مجلس الإدارة فيستمد سلطته من ملاك المشروع ، وهؤلاء تنشأ سلطتهم بحكم القانون ترتيباً على حق الملكية الذي يتمتعون به ، وهذا ما يجعلنا أحياناً نسمى هذه النظرية "نظرية السلطة القانون الذي ارتضاه المجتمع يرتب للمالك حقوقاً على ما يملكه تتمثل في السلطة عليه ، وهو يفوض تلك السلطة إلى من سيقومون بإدارة ممتلكاته ، ثم تتسلسل السلطة الرسمية بعد ذلك في الهيكل التنظيمي.

### ثانياً : نظرية السلطة بالقبول :

أما أنصار نظرية السلطة بالقبول فيرون أن السلطة الفعلية تقع على المرؤوس وليس على الرئيس. كيف ؟ أن ذلك المرؤوس هو الذي يستقبل - أو لا - أو امر رئيسه وبالتالى فإن السلطة تكون بغير فاعلية ما لم يفهم المرؤوس تلك الأو امر ويقبلها ، وعليه فإن المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها شخص معين هو قبول مرؤوسيه لها. طبقاً لهذا التفسير فإن السلطة الرسمية

لا تعدوا كونها سلطة اسمية ، ولا تصبح سلطة حقيقية بغير القبول ، فقد يتمتع الرئيس بالسلطة الرسمية ، ولكنها تبقى بغير قيمة ما لم تستخدم وتمارس بطريقة فعالة ، ولن يتمكن الرئيس من هذه الممارسة الفعالمة ما لم يقبل المرووسين ذلك ، فلكى تكون السلطة فعالة إذن يجب أن يكون هناك تطابق بين السلطة الرسمية والسلطة المقبولة من جانب المرؤوسين ذلك لأن الأخيرة تحدد نطاق فاعلية الأولى.

فالسلطة - تبعاً لهذه النظرية - تمثل علاقة بين شخصين يقبل بمقتضاها أحدهما القرارات والأوامر التي يصدرها الآخر ، والشخص الذي يقبل هو المرؤوس والشخص الذي يقرر ويأمر هو الرئيس ، ولدى المرؤوس الفرصة لكي يختار بين قبول أو رفض قرارات وأوامر الرئيس ، فإذا قبل منه فإنه يكون قد منح السلطة للرئيس ، وبالتالي قد وضع نفسه في موضع المرؤوس ، وإذا رفض فإنه يكون قد حرم الرئيس من ممارسة سلطته.

وإذا قبلنا هذا المدخل في التقسير ، فيجب أن نسلم بأن الشخص قد تكون لديه بالأصل سلطة رسمية ، وبعبارة أخرى ، ليس من الصرورى أن تسلك السلطة الفعالة نفس المسالك التي يحددها الهيكل الرسمي للتنظيم.

على أن بعض الشك لابد وأن يثار حول حقيقة ثوافر فرصة الاختبار أمام المرؤوسين بين القبول والرفض ، فالفرد يقبل السلطة مجبراً ، سواء كان الإجبار مادياً أو معنوياً ، حتى ولو تراءى له أن مزايا الرفض أكثر من مزايا القبول ، ومع ذلك يؤكد أنصار النظرية أن مثل هذا القبول الجبرى يكون محدود الفاعلية مهدداً بالاختفاء في أى لحظة حال اختفاء عنصر الإجبار.

### تُالتًا : نظرية السلطة بالمعرفة والكفاءة :

إن السلطة بالكفاءة هى تقريع من السلطة غير الرسمية حيث تتولد السلطة لشخص ما نتيجة ما يتمتع به من معرفة وكفاءة شخصيتين ، وهى تتمو من خلال العلاقات غير الرسمية بين الأفراد ، وتمثل السلطة التي يسندها إلى الفرد

\_ أتنظو \_\_

الأشخاص الآخرون"، وهم يسندون إليه السلطة طواعية وتسليماً بمكانته التى تنبنى حول خصائص شخصيته وسلوكه وأهمية وظيفته، ومهارته ومعرفت وغير ذلك من العوامل التى تكسب الفرد مكانة مميزة فتدفع الأخرين إلى وضع أنفسهم فى موقف التابعين لقيادته والخاضعين لسلطته.

ينضح مما سبق أن نظرية السلطة بالكفاءة تشبه نظرية السلطة بالقبول ، وإن كانت تبنى ذلك القبول على كفاءة الشخص ومعرفته قبل أى اعتبار آخر.

#### علاقات السلطة:

تتعدد علاقات السلطة التي توجد بين الوحدات التنظيمية ، ويمكن تقسيمها في مجموعات ثلاث على النحو التالي :

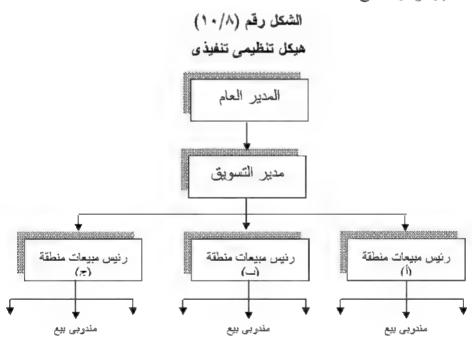
## أولاً السلطة التنفيذية: Line Authority

تشير إلى قدرة المديرين والعاملين على اتخاذ القرارات والإشراف على الأنشطة ومتابعتها بشكل مباشر ، بما يؤدى للإنجاز والأداء التنظيمي وبالتالى تحقيق الأهداف.

ويمكن لأعضاء المنظمة تفهم السلطة التنفيذية بسهولة ، فالرئيس يزاول سيطرة ورئاسة مباشرة على المرؤوس وهذه العلاقة هي أساس السلطة التنفيذية، وبالثالي فإن علاقة السلطة تمثل خطا مباشراً بين الرئيس والمرؤوس.

والشخص صاحب السلطة التنفيذية يكون مسئولاً عن عمل وحدت ومساهمتها المباشرة في تحقيق أهداف المنظمة ، ولذا يطلق على السلطة التنفيذية أحياناً اصطلاح السلطة التشغيلية المباشرة ، وهنا تتخذ القرارات بسرعة حيث أن كل مدير يتمتع بسلطة كاملة على منطقته المعينة ولا يرجع إلى رئيسه المباشر لغرض التشاور إلا إذا استدعت الضرورة ذلك.

عندما تستخدم السلطة التنفيذية فقط ، فإن هيكل التنظيم يكون تنفيذياً ، وفي هذه الحالة يكون الهيكل خالياً من الإدارات الاستشارية. وينشغل كل المديرين بالعمليات التي تساعد بطريقة مباشرة على تحقيق أهداف المنظمة ويكون كل مدير تنفيذي مسئولاً عن كل الأنشطة داخل وحدته. فعلى سبيل المثال ، يقوم بجدولة العمل ، وبالتعيين والفصل ، وحساب التكاليف ، ورقابة الجودة ، وينتشر استخدام هذا النوع من التنظيم في المنظمات الصغيرة ، وخاصة متاجر التجزئة والمصانع التي تستخدم عدداً محدوداً من العاملين ، ويوضح الشكل رقم (٨/١٠) مثل هذا النوع من التنظيم. ويمتاز التنظيم التنفيذي بمزايا لها أهميتها ومنها الآتي :



्रोद्धाः

- ١- سرعة اتخاذ القرارات.
- ٢- التحديد الواضح للواجبات.
- ٣ تقديم فرصة ممتازة للتدريب على العمليات التشغيلية المباشرة.
  - ٤- وضوح علاقات السلطة وسهولة فهمها.

وبالرغم من ذلك فإن التنظيم التنفيذي ينطوى على عدة عيوب منها الآتى :

- ١- إرهاق الإداريين بالعديد من الواجبات
  - ٢- عدم استخدام التخصيص.
  - ٣- صعوبة إحلال أعضاء الإدارة.
- عدم إعطاء الوقت أو الجهد الكافى لأنشطة هامة مثل التخطيط الإدارى ، والبحث والتطوير ، والمقاييس الرقابية الشاملة.

وللتغلب على هذه العيوب يمكن إضافة بعض التعديلات بحيث لا يقتصر الأمر على السلطة التنفيذية بل تستخدم أيضاً السلطة الاستشارية ، ويتتبع عن علاقات السلطة في هذه الحالة ما يعرف بهيكل التنظيم التنفيذي و الاستشاري Line أو النوع المشترك.

## تانياً: السلطة الاستشارية Staff Authority

تمثل الوضع الذي يتمكن منه المدير والعاملين من مساعدة السلطة التنفيذية من خلال إمدادها بالمعلومات والإرشادات والاستشارات والقيام بالمهام والأنشطة المتخصصة بما يؤدي لتيسير أداء وظائف التنظيم.

إن صاحب السلطة الاستشارية لا يمكنه إلزام الآخرين بتنفيذ ما يقدمه من اقتراحات وتوصيات. فإذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فإنها

تصدر باسمه ، ومن ثم تصبح في هذه الحالة أو امر لا يجوز رفضها وبالتالي فإن علاقات السلطة الاستشارية هي ثلك العلاقات التي تستخدم لمساعدة علاقات السلطة التنفيذية.

وفي ضوء ذلك بتضح أن هيكل التنظيم ما هو إلا خط منفرد ولا يمكن أن يكون خلاف ذلك ، وهذا الخط المنفرد هو سلسلة السلطة التنفيذية وأي واجب في التنظيم لا يمكن تحديده كحلقه حقيقية في سلسلة السلطة أي أن عملية التدرج تعتبر وظيفة مساعدة للسلطة التنفيذية التي تناسب في الخط الأساسي ، ومعنى ذلك أن كل وظيفة استشارية بجب أن تعتمد على السلطة التنفيذية في وجودها ، ولا يمكن أن تظهر هكذا من نفسها في التنظيم دون السلطة التنفيذية ، ولذا لا نجد هيكلاً للتنظيم الاستشاري فقط ، ولكن عند استخدام السلطة الاستشارية فإن التنظيم يصب مشتركاً أي تنفيذي واستشاري.

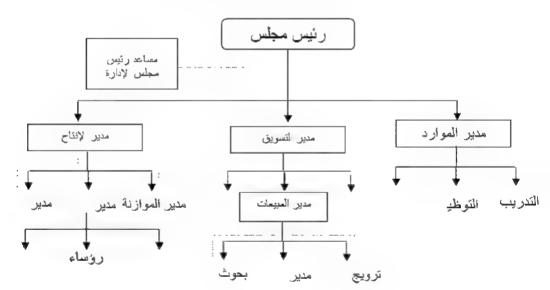
#### التنظيم التنفيذي والاستشاري Line and Staff:

تعمل معظم المنظمات في جو من التعقيدات المتزايدة و التقدم المستمر مسن المعرفة و التكنولوجيا ، ولذلك فإن نمو المنظمة و عملها في هذا المناخ يتطلب ضرورة التخفيف من العبء الذي تم إلقاؤه على أعضاء الإدارة من أصحاب السلطة التنفيذية وذلك بأن نرفع عن كاهلهم بعض الواجبات ، ونجد الان مكاناً في هيكل التنظيم لأخصائيين مثل الخبير ، و المستشار القانوني ، وخبير الضرائب ، والعالم الباحث ، ومستشار العلاقات العامة ، ولاشك أن الغرض الأساسي من وجودهم هو إعفاء المديرين التنفيذيين من بعض واجباتهم لكي يكونوا أكثر قدرة في تركيز جهودهم على الأنشطة التي تعمل مباشرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ग्रेथम

ويزاول المديرون الاستشاريون سلطتهم الاستشارية الصحيحة لمساعدة المديرين التنفيذيين على تحقيق أداء العمل ، أما ما هو المدير التنفيذي وما هو المدير الاستشاري فيتوقف على نوع السلطة الممنوحة ، فالسلطة التنفيذية تشير الى المدير التنفيذي ، والسلطة الاستشارية إلى المدير الاستشاري ، وتسؤدي السلطة التنفيذي ويجعله تنظيماً تنفيذياً واستشارياً وهو النوع الذي نجده في معظم التنظيمات ، ويوضح الشكل رقم (١١/٨) هيكل تنظيم تنفيذي واستشاري.

الشكل رقم (۱۱/۸) هيكل تنظيمي تنفيذي واستشاري



ويوضح الشكل رقم (١١/٨) أن الاستشاري يمثله مدير الموازنة التخطيطية ومدير جودة الإنتاج ، وترويج المبيعات وبحوث التسويق ومدير الموارد البشرية المسئول أمام مجلس الإدارة ، ويوضح الشكل أيضاً أن الوحدات الاستسشارية بمكن أن توجد في هيكل التنظيم التنفيذي والاستشاري عند أي مستوى تنظيمي للإدارة من أعلى القمة ، حيث نجد مدير إدارة الموارد البشرية إلى المستويات الأقل حيث نجد مدير جودة الإنتاج ومدير بحوث التسويق.

#### ثالثًا: السلطة الوظيفية:

تمثل تلك السلطة التي تعطي الحق الفرد أو الإدارة للتصرف أو القيام بعمليات وصياغة سياسات محددة أو غيرها من الأمور المتعلقة بأنسطة تمتم بواسطة الأفراد في إدارات غير الإدارة المفوض إليه هذه السلطة أي أنها السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليها كما هو الحال في السلطة التنفيذية ، وإذا اتبع مبدأ وحدة الرئاسة بدون استثناء ، فإن السلطة على هذه الأنشطة كان يجب مزاولتها بواسطة المديرين التنفيذيين ، ولكن هناك عدة أسباب – منها القصور في المعرفة المتخصصة ، والقصور في المقدرة على الإشراف على العمليات ، وخطر التقسيرات المتنوعة للسياسات – تشرح لماذا لا يسمح أحياناً لهولاء المديرين في مزاولة هذه السلطة ، وفي مثل هذه الحالات ، فإن المدير التنفيذي قد يعفي من هذه السلطة المحدودة ، مع تفويض مدير في إدارة أخرى سلطة متخصصة أي "وظيفية" للقيام بهذه الأنشطة بطريقة سليمة.

أحياناً يكون لرؤساء الإدارات التشغيلية أسباب قوة للسيطرة على بعض طرق العمل أو العمليات في إدارة تنفيذية أخرى فمثلاً قد يحصل مدير إدارة المبيعات على سلطة وظيفية على مديري الإنتاج وذلك فيما يتعلق بجدولة طلبات العملاء أو تعبئة المنتجات.

وعندما يكون التنظيم مبني على الأساس السلعي ، أي أن هناك وحدات تنظيمية لكل سلعة ، فإن مديري هذه الوحدات قد يخضعون لسلطة وظيفية يزاولها مديرين آخرين ، ولأغراض إدارية عديدة أهمها التنسيق ، فإن جميع وظائف البيع والإنتاج والتمويل وغيرها والمتعلقة بالسلعة المعينة قد توضع تحت رئاسة مدير الوحدة السلعية الذي قد يكون مسئولاً مباشرة أمام رئيس مجلس الإدارة ، وهنا نجد أن بعض المديرين التنفيذيين في القمة والذين يشرفون على الوظائف الرئيسية في المنظمة لا يتمتعون بسلطة تنفيذية مباشرة على مديري وحدات السلع ، ولكن للتأكد من أن سياسات البيع أو السياسة المالية تتبع بطريقة سليمة في هذه الوحدات ، فإن مديري القمة السابق ذكرهم قد يمنحون سلطة تنفيذية كما يظهر في الشكل رقم (١٢/٨)

مكان الشكل

ومن بين الظروف التي تلائم استخدام السلطة الوظيفية ما يلي :

- تغطية السلطة الوظيفية لجزء صغير من إجمالي العمل التشغيلي مثل بيان الإجراءات التقصيلية الواجب إتباعها عند تنفيذ خطة سبق الإنفاق عليها بواسطة المدير التنفيذي.
- افتقار المديرين التنفيذيين المعرفة الفنية أو المتخصصة ، فالمدير التنفيذي
   لا يمكن تفهم تفاصيل المعاملات الضريبية أو القانونية مثلاً.
- الرغبة في توحيد العمل وتجانسه في الإدارات المختلفة ، مثل استخدام أساس موحد التقويم مخزون السلعة بالفروع المتعددة أو إنباع سياسة واحدة في التعامل مع الموردين.

ولكن تقف بعض المحددات والعقبات عند التطبيق العملي للسلطة الوظيفية يمكن ذكر أهمها على النحو التالى:

- زيادة العبء على الأشخاص التنفيذيين وذلك نتيجة تعدد التعليمات والأوامر من المديرين الوظيفيين مع احتمال تعارض هذه الأوامر والتعليمات.
- إضعاف نفوذ المدير التنفيذي نتيجة حاجت إلى التفسير والتوضيح
   والحصول على إرشادات ونصائح لفاعلية التطبيق.
- ظهور الإدارة غير المرنة نتيجة قيام صاحب السلطة الوظيفية بالنطق بسلطة رئيسة الذي فوضه إياها ، وقد يقع تحت إغراء الاعتماد على إصدار الأوامر بدلاً من الحصول على الموافقة الاختيارية.

्रोधाः

### مفهوم تفويض السلطة وأهميتها:

والتقويض يعني منح أو إعطاء السلطة من إداري لأخر أو من وحدة تتظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة وبواسطة التقويض يتمكن المدير من توسع عملياته ، فبدون التقويض تقتصر عمليات هذا المدير على ثلك التي يمكنه القيام بها بنفسه.

وفي الإدارة لا يعني التفويض التخلص من السلطة أو التنازل عنها فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة رغب في ذلك أم لم يرغب ، فالتقويض لا يعني التخلي الدائم عن هذه الالتزامات ، ولكنه يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد ، أو بعبارة أخرى أن التقويض له خاصية مزدوجة نظراً لأنه نتيجة التفويض يحصل المرؤوس على السلطة من رئيسه ، ولكن في نفس الوقت ما زال رئيسه يختلط بسلطته الأصلية بالكامل.

ومن الواضح أنه لا يمكن لأي رئيس أن يفوض سلطة لا يمتلكها ، ومن الناحية الأخرى لا يمكن لأي مدير أن يفوض كل سلطته ، لأن معنى مثل هذا التقويض الكامل التنازل عن مركزه لمرؤوسيه ، وعند قيام الرئيس بنقويض السلطة إلى مرؤوسه ، فإن العملية بكاملها تنطوى على الآتى :

- تحدید واجبات المرؤوس.
- تفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات.
- جعله مسئولاً أمامه عن تحقيق هذه الواجبات.

و عملياً لا يمكن تجزئه هذه العملية نظراً لأن تحديد الواجبات دون منح السلطة لتحقيقها لا يعني في الحقيقة شيئاً بالمرة ، وكذلك تفويض السلطة دون تحديد المجال الذي ستستخدم فيه القوة بضاف إلى ذلك أنه نظراً لأن المسئولية لا يمكن تقويضها ، فليس أمام القائم بالتفويض إلا أن يجعل مرؤوسه مسئولاً أمامه عن إثمام الواجبات المحددة.

وتقوض السلطة بالقدر الذي يتطلبه الأداء المرضى للواجبات التي يعهد بها إلى الشخص المعين أو الوحدة التنظيمية المعينة ، أو بعبارة أخرى ، أن أفضل معيار في هذا المجال هو تحديد مقدار السلطة التي يحتاج إليه المدير حتى يمكن لأنشطته من المساهمة في تحقيق هدف المنشأة ، وعلى هذا الأساس نجد أن السلطة المفوضة تأخذ في الصغر كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل في الهيك التنظيمي ، ومثل هذا الإجراء بعمل على اتخاذ هيكل التنظيم الشكل الهرمي ، حيث تكون السلطة مركزة في الأصل في يد شخص واحد ثم تقوض إلى أشخاص يتزايد عددهم من مستوى تنظيمي لآخر حتى نصل إلى قاعدة الهرم.

ومن الأفضل أن يتم تقويض السلطة بخصوص النشاط الواحد بين رئيس واحد ومرؤوس واحد ، فمثل هذا التقويض يعمل على توفير مبدأ وحدة الرئاسة ذلك المبدأ الذي يعمل على تجنب التنازع على السلطة ويجعل كل مرؤوس يعرف السلطة التي يمكنه استخدامها.

وأخيراً فإن تقويض السلطة لا يعني بأي حال من الأحوال فقدان المدير لحق استرداد السلطة التي قام بتقويضها إلى مرؤوسيه. فالمدير صاحب السلطة الأصلية يمكنه دائماً استرداد السلطة التي سبق له تقويضها ، ومئل هذا الاسترداد للسلطة المفوضة يحدث كثيراً عندما تظهر الحاجة إلى تعديل أهداف المنشأة وسياستها وبرامجها وهيكلها التنظيمي وأهداف إدارتها. كما أن عمليات إعادة التنظيم تتضمن بالضرورة استرداد السلطة وإعادة تقويضها.

<u> 1511 \_\_\_\_\_\_</u>

### أهمية التفويض:

يعتبر تقويض السلطة من الأمور الضرورية في عملية التنظيم ، ويجب على المدير القيام بالتقويض لأسباب عديدة أهمها الثلاثة الآتية :

- أن المهام المسنودة إليه تقوق بكثير تلك التي يمكنه القيام به شخصياً ويقود هذا
   السبب إلى أسئلة تتعلق بدرجة تقويض السلطة التي ينبغي عليه القيام بها.
- أن تفويض السلطة هو الخطوة الجوهرية والعنصر الأساسي في أي برنامج
   لتنمية المرؤوسين ، فكل مكاسب وفوائد وبرامج التدريب بأشكاله المختلفة
   تذهب هباء إذا تجاهلت عملية تفويض السلطة.
- إن كل منشأة من المنشآت تحتاج بالضرورة إلى عمق في تنظيمها ، ففي أي لحظة قد تخلو بعض المناصب الإدارية بسبب وفاة شاخلها أو ترقيتهم.

#### العوامل الواجب مراعاتها للتفويض الفعال:

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها حتى يكون التفويض فعالاً يؤدي الغرض منه ، ومن هذه العوامل :

- تحديد النتائج المتوقعة: يجب تحديد النتائج المتوقع أيصل إليها المرؤوس والأعمال التي يجب أن يلتزم بها وينفذها بشكل ملائم ، ولهذا يجب على الرئيس أن يعطي الوقت المناسب للمرؤوس لشرح له المتوقع منه القيام به والأهداف والمقاييس الواجب عليه الالتزام بها ، فمن حق المرؤوس أن يعرف نثيجة الأداء المتوقع منه.
- بيان الأسباب التي أدت إلى التغويض: إن الأسباب التي تكمن وراء التفويض متعددة: لتنمية المرؤوسين، وتسوفير وقست السرئيس، ولأن المرؤوس أكثر تأهيلاً من الرئيس نفسه، وفي أي وقت يفضل أن يسشرح الرئيس لمرؤوسه الأسباب وراء تقويضه القيام بالأعمال والواجبات المختلفة.

- منح السلطة اللازمة التنفيذ المهام والأعمال: عندما يفوض الرئيس إحدى المهام ولا يفوض معها السلطة الكاملة لتنفيذها فلا يعتبر هذا بالطبع تقويضاً حقيقياً ، إذ سيضطر المرؤوس لأن يأتي مرة بعد مرة إلى الرئيس للحصول على معلومات أو موارد أو موافقات على ما تم إنجازه كل هذه الأمسور تناقض مزايا وفوائد التدريب.
- إعلام الغير بموضوع التفويض: يجب أن يعرف الغير ممن لهم علاقمة بموضوع التقويض أن هناك مجالاً معيناً من الأعمال قد تم تقويم تفهيم سواء تم ذلك من خلل الاتصالات المكتوبة أو المشفهية، وهذا يساعد المرؤوس في عمليات الإنجاز ولا يضطر إلى أن يخبر كل واحد بما يجرى من أمر يتعلق بالموضوع.
- الثقة بالمرؤوسين: تنتقل الثقة للمرؤوسين من خلال أسلوب التعامل معهم، فإذا تم تقويض أحد المهام لأحد المرؤوسين وأصر الرئيس على متابعة كل صغيرة وكبيرة فإن هذا سينقل للمرؤوسين رسالة تقيد بأن الرئيس لا بثق به من خلال منحه الحربة في التصرف دون تدخل مستمر.
- تفويض مختلف أشكال المهام للمرؤوسين: ربما يكون هذا أكبر تهديداً أن المرؤوس قادر على القيام بالمهام (أ) و (ب) و (ج) بسبب صحوبتها وتحديدها لقدراته فإن المشرف يفوض له المهنة (هـ) وهي بسيطة جداً مقارنة مع غيرها ، ولكن المرؤوس لا يعجبه الأمر بأن توكل إليه مهمة بسيطة كهذه مما يؤثر في دافعه للقيام بالمهمة بسكل جيد. وبما أن المهمة البسيطة قد تم أداؤها بطريقة دون المستوى المطلوب فإن المشرف يستنتج أن المرؤوس لن يتمكن من القيام بالمهمات (أ) و (ب) و (ج) بالطبع.

تنظه

وإذا كان المشرف بشك في قدرات أحد المرؤوسين فمن المفضل أن بأخذ المهام (أ) و (ب) و (ج) ويقسمها إلى أجزاء صغيرة ويعمل مع المرؤوس إلى أن يتم إنجاز المهمة ، وهذا يؤدي إلى نفس الشئ ولكن يتجنب حدوث أي امتعاض أو كراهية تجاه المهمة البسيطة.

ولكن هذا لا يعني أن المشرف لا يمكنه أن يفوض مهاماً بسيطة ، أولاً : إن ما يعتبر بسيطاً للمشرف يمكن أن يكون مثيراً ومتحدياً لقدرات المرؤوس ، وهنا لا يكون المشرف قد فوض مهمة بسيطة ، ثانياً : المهام البسيطة عدادة غير مرغوبة ، خاصة إذا كانت هي النوع الوحيد من المهام التي يتم تقويضها.

- تقليل قيام المرؤوسين بالعمل بشكل قد يحمل بعض الاختلافات: يجب على الرؤساء أن يتقبلوا الفروق الفردية بين المرؤوسين وكذلك الطرق المتبعة في أداء المهام، فالأداء الناجح للمهمة يجب يحكم عليه من خلال النتائج المحققة وليس من خلال الطرق التي ثم إتباعها في تحقيق النتائج.
- التخطيط للتغويض: التفويض الفعال عملية منظمة تتداخل وتتكامل مع الأهداف العامة لوحدة العمل ، ينبغي أن تكون جزءاً من خطة التنمية العامة للمرؤوسين في تدريبهم على القيام بمسؤوليات أكبر وأكبر ، التفويض الاحتياطي غالباً ما يكون نتيجة للإدارة الطارئة حيث يكون المشرف مضطر لذلك ، وبدون أي اعتبار من جانبه لحاجات يجدون صعوبة في تنظيم وتخطيط أعباء العمل الموكلة إليهم عندما يرون مديرهم يدفع إليهم بمسؤوليات إضافية فجأة ، إن هذا النوع من التفويض يخلق في المرؤوس ارتباطاً طبيعياً وعدم كفاءة في الإنجاز لدى كل منهم.
- المشاركة في عملية التغويض: إن المشاركة في عملية التغويض تزيد من فرص المرؤوس في النجاح وتحسين العاقة بين المشرف والمرؤوس. فإذا

لم يسمح بالمشاركة فلن يعرف المشرف متى تحدث الزيادة في أحياء العمل، ولا متى تصادف المرؤوس صعوبات في أداء المهمة، وعلى هذا فإن الاتصال الجيد بين المشرف والمرؤوس ضروري جداً.

- المتابعة الموضوعية لأعمال وأنشطة المرؤوسين: وهذا ينطلب المتابعة حسب الظروف التي تتطلب ذلك وبما لا يسبب إزعاج للمرؤوس فقد ينطلب الأمر تقديم مساعدة بناءة للمرؤوس أو إرشاد وتوجيه لإنجاز الأعمال بالشكل المطلوب أما أن يتفقد الرئيس الأعماق بشكل مرزعج للمرؤوسين فهذا لا شك بسبب استياء لدى المرؤوس قد يؤدي إلى عدم فعالية عملية التقويض.
- يجب تكافئ المعلطة مع المسئولية: فيجب ألا نكلف المرؤوسين بأي أعمال أو الترزامات ومسئوليات أكثر من السلطات الممنوحة لهم ، لأنه في هذه الحالة سيكون الحكم على الأداء والتنفيذ غير عادل ، إذ لا يجب تحميل الأفراد أكثر من طاقاتهم وإمكاناتهم.
- الاستعداد لتقبل أخطاء الآخرين: فالمرؤوسين سوف لا يقومون بأداء الأعمال بنفس الكفاءة التي يقوم بها الرئيس وبالتالي فعلى الرئيس عندما يفوض جزء من سلطاته أن يتوقع هذا وأن يكون على استعداد لتقبل أخطاء مساعديه ويعمل على معالجتها وتوجيههم حتى لا تتكرر الأخطاء.

#### مزايا التفويض:

إذا استخدم التقويض بشكل مناسب فله فوائد عديدة للرئيس والمرؤوس والمنظمة ، وفيما يلي بعض مزايا التقويض :

#### ١ – التدريب والتنمية :

يمكن أن يكون التفويض أداة للتدريب والتنمية ، ففي تاريخ المنظمات لم تبتكر طريقة أفضل لتعليم الناس كيف يتم القيام بالواجبات من أن نجعلهم يقومون ببعضها ، لا شئ يعادل الخبرة المباشرة والتقويض يقدم هذه الخبرات أتنظع

والسبب الرئيسي لفائدة التقويض في التنمية هو أن المسئولية يمكن تقويضها على مراحل ، وهكذا نسمح للفرد بتعلم القيام بواجبات جديدة بخطوات صغيرة، وفلسفة التقويض هذه متوافقة مع مدخل التدريب الفعالة ، ينبغي على الرئيس أن يراقب أداء المرؤوس ويزيد من التقويض كما ظهرت علامات التحسن.

## ٢ – زيادة الوقت الإداري:

يحتاج المديرون إلى وقت لإدارة عملياتهم ، والمفوضون غير الجيدين يصرفون وقتاً كبيراً في القيام بمهام تتفيذية بدلاً من المهام الإدارية ، ولهذا فإن مجموعات العمل عندهم تدار بشكل سيئ ، وتصبح العملية حلقة مفرغة أي أنه بسبب عدم إدارة العمليات بشكل جيد يجد الرئيس نفسه أن عليه أن يصرف وقته أكثر فأكثر في القيام بالمهام التنفيذية ولسوء الحظ يتفاخر الكثير من الرؤساء بقيامهم بالإشراف على كل صغيرة وكبيرة وأنه بدونهم لن يتم إنجاز أي عمل.

## ٣ - إتمام العمل بشكل أفضل:

مع أن بعض المديرين يترددون في الاعتراف بذلك فإن تقويض مهمة ما يعني غالباً أنها ستتم بشكل أفضل ، يحدث هذا لأن المرؤوسين أقرب إلى القرار و إلى عواقبه ولهذا يمكن أن يكون لديهم معرفة دقيقة أكثر من الرئيس ، كما أن المرؤوس يصبح أكثر حماساً للعمل ، لما يحمله من تحدياً أكثر بالنسبة إليه من رئيسه.

#### ٤ - تحسن الاتصال الهابط:

يتطلب التقويض الفعال من الرئيس أن يصرف وقتاً كبيراً مع المرووس لإعطائه التعليمات ويحدد النتائج ويطلب المعلومات المرتدة كل ذلك يزيد من

كمية الاتصالات بينهما بشكل كبير فمعرفة المهام وأهدافها وعلاقتها بأهداف القسم ، والحصول على معلومات ضرورية لإتمام المهام توفر عنصراً للاتصال من شأنه أن يحسن العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

#### ٥ - زيادة الرضا الوظيفي:

يؤثر التقويض الفعال أن إيجابياً على معنويات الموظف ، فالتعلم أثناء العمل ، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة ، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس ، كل ذلك يمكن أن يساعد على تنمية المعنويات.

#### مساوئ التفويض:

يؤدي التقويض إلى ظهور بعض العيوب والمساوئ من بينها:

## ١ - الحاجة إلى الوقت للتدريب:

يحتاج المرؤوس إلى وقت لإعداده وتدريبه حتى لا تكون القرارات دون المستوى ، وعلى هذا ينطلب التقويض الفعال أن يمضي المدير وقتاً كافياً في تدريب المرؤوس للقيام بالأعمال المفوضة ، وكثيراً ما يفضل المديرون ألا يخصصوا هذا الوقت على أساس أنه من الأسرع أن يقوموا بها بأنفسهم وهذا يعتبر حقاً قصر نظر ، ربما يكون صحيحاً في المرة الأولى والثانية والثالثة والرابعة التي يمضي فيها المدير وقت في التدريب ، لو أنه قام بها نفسه لكن فكر في الوقت الذي سيتم توفيره كل مرة يقوم المرؤوس بالمهمة المطلوبة بعد انتهاء التدريب ! سيتم تعويض وقت التدريب بدون شك أضعافاً مضاعفة.

اللفاء المالية

## ٢ - الابتعاد عن الموقف العملى:

بعض المديرين يحبون أن يعرفوا كل شئ يجري في مكان العمل ، فإذا حدث أي شئ لا يعرفونه فإنهم يقلقون. هؤلاء الرؤساء مفوضون غير جيدين لأنهم عندما يفوضون يصرون على مشاركة مرؤوسيهم في المهام ، وبذلك يبطلون العديد من الفوائد الناتجة من عملية التفويض. إن الرئيس لا يكون في إمكانه أن يكون مشاركا في كل شئ يجري حوله ، وينبغي عليه أن يشق بمرؤوسيه وبركهم يقومون بوظائفهم بأنفسهم.

## ٣ - تنفيذ المهام بطريقة مختلفة :

عندما يقوم الرئيس بتقويض مهمة ما فإنها ستنفذ بطريقة مختلفة عما لو قام بها نفسه ، يمكن أن يتحقق الهدف النهائي لكن عملية أداء المهمة (أي كيف ومتى الوسيلة) وستكون مختلفة. حتى ولو تحقق الهدف يمكن أن تبدوا النتيجة مختلفة بسبب الوسائل المستخدمة ، وهكذا ، يحتاج الأمر إلى نوع من معين من المديرين ليتقبلوا هذه الاختلافات ، والبعض يعتقد أن الاختلاف يعني عدم الكفاءة أو القدرة. أنه من المستحيل أن يقدم شخص ما بالمهمة بنفس الطريقة التي يقوم بها غيره ولهذا فإذا توافرت الكمية والنوعية في الأداء فيجب أن يسمح للموظف ببعض التغيير في طريق العمل التي يتبعها.

## المسئولية :

رغم شيوع استخدام كلمة المستولية إلا أنها من أكثر الكلمات التي يساء فهمها في الكتابات الإدارية فكثيراً ما نسمع ونقراً عن "تفويض المستولية" و "جعل الشخص مسئولا" "تنفيذ المسئولية". كما أن هذه الكلمة كثيراً ما تستخدم لتعنى الولجب أو النشاط أو حتى السلطة.

وفي محاولة للتعرف على المعنى الصحيح للمستولية نجد أن كونتز وأدووتني وأدووتني المستولية بأنها "الترام المرؤوس - الذي عهد إليه بواجب معين - بأداء هذا الواجب".

أما دافير Davis فيقول "المسئولية هي التزام الفرد بتأدية الوظائف و الواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقاً لتوجيات رئيسه الذي يحاسبه".

ويعرف جورج تيري Terry المسئولية بأنها "التزام الفرد بتنفيذ الأنـشطة المعهودة إليه بأحسن ما في قدرته".

يتضح من التعاريف السابقة اتفاقها على أن المسئولية هي الترام الفرد بالقيام بالواجبات المحددة له وتظهر المسؤولية من واقع علاقة السرئيس المرؤوس ، أي أن شخصاً له سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص آخر ، وفي ميدان الأعمال تنتج هذه السلطة عادة من الاتفاق أو التعاقد والذي بمقتضاه يوافق المرؤوس على أداء مثل هذه الخدمات نظير مكافأة نقدية وغيرها من المكافآت ، وعلى هذا فإن السلطة تناسب وتدقق من الرئيس إلى المرؤوس ، أما المسئولية فهي الالتزام الصادر من المرؤوس بأداء هذه الولجبات.

والمسئولية قد تكن مستمرة ، أو قد تنتهي بانتهاء كل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى فالعلاقة بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المبيعات تمثل التزاماً مستمراً ، ومن الناحية الأخرى فإن رئيس مجلس الإدارة قد يتقق مع أحد الخبراء الإداريين على القيام بدراسة تنظيمية والذي ينتهي التزامه أي مستولية عندما ينتهي من دراسته ويقدم نقريره للرئيس.

وبالنسبة للتقويض فإن المستولية لا يمكن تقويضها. حقاً إن السرئيس قد يفوض المرؤوس سلطة أداء واجب ، وقد يقوم المرؤوس بدوره بتقويض جزء من السلطة التي حصل عليها ، ولكن لا يمكن للرئيس أو المرؤوس أن يفوض شيئا من مسئولية ، فالمسئولية بكونها التزام بالأداء هي في الحقيقة تعهد من الشخص لرئيسه ، ولا يمكن لأي مرؤوس أن يخفض أو يقلل من مسئوليته أي التزامه عن طريق التقويض لشخص آخر سلطة أداء الواجب.

وبالتالي لا يمكن لأي مدير أن يحول المسئولية لمرؤوسيه ، فالمدير العام الذي يعنيه مجلس الإدارة لا يمكنه تجنب المسئولية الكاملة من أعمال السركة فإذا أساء موظفي الشركة التصرف وتسببوا في إغضاب العملاء فإن المدير العام المسئول أمام مجلس الإدارة عن هذه الأشياء وعن غيرها من تصرفات موظفي الشركة ، ولا يمكنه الإدعاء إنه "فوض المسئولية" إلى مديراً أخر ، ومن ثم فإن الرئيس عندما يفوض جزءاً من سلطته إلى أحد مرؤوسيه لأداء عمل معين فإنه يظل مسئولاً أمام من يعلوه من المسئويات الإدارية عن نتائج أعمال هذا المرؤوس ، وهذا الرئيس لا يمكنه إطلاقاً التخلي عن المسئولية أمام رئيسه الأعلى وإن كان مرؤوسيه يكون مسئولاً أمامه.

يجب أن تكون سلطة أي مدير ومسئوليته متكافئين ومتساويتين ، وطالما أن سلطة المدير تعطيه القوة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالواجبات المسنودة إليه وبمسئولية عن طريق الالتزام بأداء هذه الواجبات بواسطة استخدام سلطته ، فيتبع ذلك أن سلطة ومسئولية أي مدير ترتبطان ارتباطاً وثيقاً ، وهذا الارتباط بينهما جوهري ويظهر في تحقيق نفس العمل.

ولنفترض أن مدير المبيعات فوضت إليه سلطة أداء واجبات تحديد مواقع فروع البيع، وتعيين رجال البيع، ووضع خطة أجورهم، والترويج للمبيعات وبدون هذه السلطة المفوضة لا يمكن لمدير المبيعات أداء هذه الواجبات، ومن ثم فإن قبوله الالتزام بأداء هذه الواجبات أي قبوله المسئولية يصبح في الواقع مسئولية ينقصها الهدف النهائي وليس هناك مبرراً لوجودها، وبالمثل في المسئولية بدون السلطة اللازمة لتنفيذ الواجبات المحددة تصبح كالحلقة المفرغة، ولا يمكن لأي مدير أن يتوقع من مرءوسيه أداء الواجبات المعهودة إليه إذا كان هذا المرؤوس لا يمثلك السلطة اللازمة للقيام بعمله.

## نطاق الإشراف:

يسمى أيضاً نطاق الرقابة Span of control ، أو نطاق الإدارة ، أو نطاق السلطة ويعني نطاق الإشراف : عدد الأفراد الذين بشرفون عليهم إداري واحد ويخضعون أسلطته ويختلف هذا العدد من منظمة لأخرى بحسب طبيعة أنشطتها وكفاءة الأفراد العاملين بها رؤساء ومرؤوسين وإمكاناتها... وغيرها من العوامل.

ويرى بعض الخبراء والعلماء في مجال الإدارة أن حجم نطاق الإشراف يجب أن يتراوح بين ٤ إلى ٨ أفراد في المستويات العليا من التنظيم ، في حين يجب أن يتراوح بين ٨ إلى ١٥ أو أكثر قليلاً في المستويات الدنيا ، والواقع أن نتائج العديد من الأبحاث والتطبيقات العملية أظهرت قدراً كبيراً من المرونة فيما يتعلق بنطاق الإشراف ، فبعض المشرفين يتبعه ٣٠ أو ٤٠ من العاملين في المستويات الدنيا.

تنظل الم

## ومن أهم العوامل المؤثرة على تحديد نطاق الإشراف المناسب ما يلي :

- درجة تعقد الأعمال والأنشطة ، إن الأعمال والأنشطة التي تشتمل على درجة عالية من التشابك والتداخل تحتاج إلى متابعة دقيقة وعناية فائقة ورقابة مستمرة من المشرف وبالتالي يفضل معها نطاق الإشراف الضيق حتى يتم إنجاز تلك الأعمال والأنشطة بكفاءة وفاعلية.
- تعطية العمل: يمكن للمدير والمشرفين أن يديروا أعمالهم ويمارسوا عمليات الإشراف على عدداً أكبر كلما كان العمل نمطياً وروتينياً يتم على أسس و إجراءات و احدة ، فالعمل النمطي و الروتيني يسهل متابعته و الرقابة عليه عكس النشاط المتغير وغير المتجانس.
- مواقع العاملين ومدى تشتتهم الجغرافي: فكلما انتشر الأفراد في مناطق متعددة كلما صعب السيطرة عليهم ومتابعتهم وبالتالي يجب أن يصنيق نطاق الإشراف.
- مستوى القدرة والمهارة الذي يتصف به المدير بقيادة وتوجيه المرؤوسين.
- مستوى القدرة والمهارة التي يتصف به المرؤوسين ومدى تعاونه
   واهتمامه بتحقيق الأهداف.
- التفصيلات الشخصية: يميل بعض المديرين إلى العمل الجماعي والتفاعل الإنساني مع الأخرين وبالتالي فهم يفضلون اتساع نطاق الإشراف وعلى الجانب الأخر قد نجد البعض يميل إلى التركيز على الأعمال.
- الأنشطة غير الإشرافية: يمارس المديرون والمشرفون عدة مهام وأنشطة أخرى غير الإشراف على مرؤوسيهم، وكلما زاد الوقت المطلوب لممارسة تلك الأنشطة والواجبات أدى ذلك إلى ضيق نطق الإشراف.

- الأدوات والتسهيلات الإدارية ، فكلما زادت الأدوات والمعينات والتسهيلات الإدارية ، بالإضافة إلى توفر المساعدين والمعاونين والسكرتارية تمكن المدير من الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.
- الاتصالات الفعالة: كلما توافرت نظم الاتصالات الفعالة وأمكن التنسيق
   بين مختلف الأفراد كلما أدى ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف.

## نطاق الإشراف الضيق ومحدداته:

يتضمن نطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يستطيع فرد واحد الإشراف عليهم ، ونطاق الإشراف يؤثر على عدد المستويات الإدارية من ناحية وعلى هيكل التنظيم الرسمي ككل من ناحية أخرى. إذ كلما زاد عدد العاملين وانخفض نطاق الإشراف كلما زادت عدد المستويات التنظيمية وتضخم هيكل التنظيم والعكس صحيح إذا زاد نطاق الإشراف ، ومن المبادئ التي تحكم العمل في هيكل التنظيم أن يكون الفرد مرؤوساً لمرئيس واحد حتى لا يحدث تضارب في الأوامر ، ومع أنه من المفضل أن يكون نطاق الإشراف ضيق ، إلا أن هناك عدداً من القيود والمحددات تقف حيال ذلك من بينها :

عدم دقة الاتصال ، من القيود و المحددات التي تقف في سبيل الاستعانة بنطاق الإشراف الضيق صعوبة الاتصال وعدم دقته سواء كان اتصالاً صاعداً أو هابطاً.

فنطاق الإشراف الضيق يعني تعدد المستويات الإدارية وبالتالي طول المسافة بين المدير ومرؤوسيه في قاعدة الهرم، ومن ثم فإن التقارير المرفوعة إلى أعلى وكذلك التعليمات التي تتجه إلى أسفل من المحتمل جداً أن تفقد دقتها وأن تتعرض لإدخال التغييرات عليها نظراً لانتقالها بين عدد كبير من الأفراد.

أتنظه

- ضياع الوقت ، إن زيادة عدد المستويات يؤدي لزيادة الوقت المطلوب لتوصيل البيانات والمعلومات أو استقبالها من الوحدات المختلفة ، فإذ أرادت الإدارة العليا الحصول على اراء وأفكار المستويات الإدارية فيما يتعلق بالمشكلات ، فإن تلك سيتطلب وقتاً طويلاً ، كذلك إذا غمضت بعض القرارات على المستويات الدنيا وطلبت تقسيراً لها فإن ذلك سيتطلب وقتاً قد يؤدي التأخير فيه إلى خلل في عملية التنفيذ.
- إطالة خط الاتصال والالتزام بتدفق البيانات من خلال القنوات الرسمية سواء إلى أعلى أو إلى أسفل خلال مقاعد التسلسل الرئاسي ، انظر الشكل رقم (١٣/٨) الذي يشير إلى خطوط خط الاتصال فيما بين الوحدات الإدارية.

مكان الشكل

ومن الشكل رقم (١٣/٨) يتضح أن المشرف (ع) إذا طلب معلومات من زميله "و" لابد أن يمر خلال ثلاث مستويات إدارية وخمسة رؤساء ، كما أن الإجابة على هذا المطلب لابد أن تمر بنفس الطريقة.

وللتغلب على هذه المشكلة فإن بعض المنظمات قد سمحت بالاتصال المباشر بين الوحدات التنظيمية ولكنه بشروط معينة لتيسير إنجاز الأعمال.

- ارتفاع تكاليف الإشراف: كلما ضاق نطاق الإشراف زادت المسستويات الإدارية وبالتالي ترتفع التكاليف المتعلقة بأجور ومكافآت واحتياجات المديرين ومديري مكاتبهم والسكرتارية والتأثيث... وغيرها.
- التأثير على المعنويات: فبعض المديرين الديهم رغبة في الإشراف على أكبر عدد من المرؤوسين باعتبار ذلك مظهراً من مظاهر المكانة والمركز المرموق، هذا إلى جانب حب الأفراد للارتباط بأعلى مستوى إداري ممكن.

#### امتداد و عمق الهيكل التنظيمي:

إن اتساع نطاق الإشراف يحدد عدد المستويات الإدارية في التنظيم ، فالهيكل الطويل (الممتد رأسياً) يتميز بضيق نطاق الإشراف ، ولهذا يزداد في عدد المستويات الإدارية ، وعلى العكس الهيكل الممتد أفقياً (المفلطح) يتميز باتساع نطاق الإشراف يقل فيه عدد المستويات الإدارية انظر الشكل رقم (١٤/٨).

فإذا فرضنا وجود منظمين لديهما نفس عدد الأفراد ، فإن الهيكل الأفقي قد يتسع يشمل كل المرؤوسين فيؤدي إلى سرعة الاتصالات ودقتها أم الهيكل الرأسي فإن الاتصالات والقرارات قد تأخذ وقتاً أطول لتعدد المستويات الإدارية.

ع التفار



المركزية واللامركزية:

تعد المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة التي ترتبط بشكل كبير بدرجة تقويض السلطات ، فالتنظيم المركزي هو ذلك التنظيم الذي لا يتم فيه تقويض السلطات بشكل كاف وبالتالي فإن الإدارة العليا هي التي تتولى اتخاذ معظم القرارات الإدارية ويتصف التخطيط بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطط التقصيلية الشاملة للمنظمة كلها ، وفي ظل المركزية يكون هناك تدخل مباشر وإشراف مباشر من الرؤساء على المرؤوسين للتأكد من تنفيذهم للخطط التي وضعت لهم.

وعلى العكس من ذلك فإن اللامركزية تتميز بدرجة كبيرة من تقويض السلطات في جميع المستويات التنظيمية وبالتالي يعطي المرؤوسين حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات حيث يتم مساءلتهم عن النتائج دون تدخل من الإدارة العليا في أسلوب وتفاصيل العمل وعلى ذلك فإنه في ظل اللامركزية من المتوقع زيادة قدرة الرؤساء على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين وبالتالي يزداد نطاق الإدارة ونطاق الإشراف.

من المفضل أن يكون هناك مزيج مناسب من المركزية واللامركزية بما ينتاسب مع موقف ووظيفة كل عمل بالمنظمة وطبيعة البيئة المحيطة والتي تعمل فيها المنظمة.

## مدى المركزية واللامركزية :

تبدأ معظم المنظمات نشاطها متبعة أسلوب مركزية السلطة وهــذا الأمــر طبيعي ينبع من أسباب منطقية ، فقد يشعر المديرين في القمة أنهم على اتصال أفضل بالأنشطة ويمكنهم تطبيق قدراتهم الخاصة بطريقة أكثر فاعلية في ظـــل

الاخلاد

تنظيم مركزي كما أن التكاليف تدخل في الصورة أيضاً لأن الأخطاء التي قد يقع فيها المرؤوسين قد تسبب خسائر مالية فادحة. يضاف إلى ذلك أن ازدواج الوظائف ينفض إلى أدنى حد في ظل الترتيب المركزي ، وأخيراً فإن التخوف من تقويض السلطة في هذه المرحلة قد يسهم إلى حد ما في إتباع الأسلوب المركزي.

ويلعب حجم المنشأة دوراً رئيسياً في هذا المجال. فإذا كانت المنشأة كبيرة فإن الاحتمال كبير في إتباع الأسلوب اللامركزي نظراً لضخامة العمل الإداري واتساع نطاقه. كما أن دعاة اللامركزية يشيرون إلى أن هذا الأسلوب يستجع العلاقات الإنسانية بين الأفراد ويساعد على منحهم المكانة الأدبية ، والحرية ، وفرصة النرقي ، فالأشخاص يمكن تنميتهم بطريقة أفضل في ظل اللامركزي.

## مزايا المركزية:

- تزويد الرئيس الأعلى بالقوة والمكانة.
- يمكن وضع السياسات واتخاذ القرارات الموحدة.
- الاستخدام الكامل لخيراء المركز الرئيسي نظراً لقربهم من مستوى الإدارة العليا.
- يمكن استخدام خبرة المتخصصين نظراً لانساع نطاق عملهم وكبر حجمه.
  - تخفیض من ازدواج الوظائف لأننی حد.
  - لا تتطلب إجراءات رقابية كثيفة ومفصله.
  - تخفض من خطر انحرافات الأعمال وخروجها عن السبيل المحدد.
    - يمكن في ظلها تنمية فريق ومتناسق للإدارة العليا.

## مزايا اللامركزية:

- تخفيض أعباء مديري القمة لتركيزها على تفويض السلطة.
- تنمية العموميين بدلاً من الأخصائيين ، ومن ثم تسهل من شغلهم لمراكز
   المديرين العموميين.
  - سرعة اتخاذ القرارات في المواقع المختلفة.
- القضاء على الهوة الواسعة التي توجد عادة بين العدد القليل من الرؤساء والعدد الكبير من المرؤوسين.
- خلق علاقات وروابط شخصية وثيقة وما يترتب عنها من زيادة في التعاون
   و التنسيق.
  - رفع الكفاءة نظراً لسهولة تحديد مناطق الضعف وسرعة علاجها.
- تمكن المنشآن ذات الوحدات المتعددة والموزعة جغرافياً من الاستفادة بالكامل من الظروف المحلية عند اتخاذ القرارات.
- يمكن تجربة الخطط في إحدى الواجبات ثم تحسينها وتعديلها قبل تعميم تطبيقها في بقية وحدات المنشأة.

#### العوامل المحددة لامركزية السلطة:

- تكلفة القرار وخطورته: كقاعدة عامة كلما زادت خطورة القرار وأهميته بالنسبة للمنشأة ككل كلما زاد احتمال اتخاذه بواسطة الإدارة العليا.
- توحيد السياسة: في حالة الاهتمام بتوحيد وثبات السياسات تفضل المركزية نظراً لأنها أقصر طريق لبلوغ مثل هذا الهدف، فهم قد يرغبون في التأكد من أن العملاء سيعاملون معاملة واحدة من حيث الجودة والسعر والاثتمان والتسليم والخدمة، أو أن نفس السياسات ستتبع مع الموردين، أو أن سياسات العلاقات العامة ستكون نمطية.

- चेंद्रश्री

- الحجم الاقتصادي : كلما كبرت المنشأة كلما زاد عدد القرارات التي يجب انخاذها وكذلك عدد المواقع التي تتخذ فيها القرارات ، وما يترتب عن ذلك من صعوبة في التنسيق ، يضاف إلى ذلك أن كبر الحجم يعني أبضاً زيادة عدد الأقسام وعدد المستويات الإدارية ، ومثل هذه التعقيدات التنظيمية يمكن التغلب عليها إلى حد كبير عن طريق تقسيم المنظمة الكبيرة إلى وحدات متشابهة مع تقويض مديري هذه الوحدات السلطة اللازمة.
- تاريخ المنشأة: كثيراً ما تتوق مسألة مركزية السلطة أو لا مركزيتها على الطريقة التي نمت بها المنشأة ، فالشركات التي توسعت من الداخل أي ذاتياً تميل إلى المحافظة على مركزية السلطة. أما الشركات التي ظهرت نتيجة لعمليات الانضمام والاندماج فإنها تميل بوضوح نحو اندماج أسلوب لامركزية السلطة على الأقل في مرحلتها الأولى.
- فلسفة الإدارة: لاشك أن فلسفة أعضاء الإدارة العليا تؤثر تأثيراً هاماً على مدى لامركزية السلطة، فهناك من رجال الإدارة العليا من يومن بأن اللامركزية طريقة للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور، ووسيلة تمكن المنشأت الكبيرة من العمل بنجاح، ولكن من الناحية الأخرى نجد من يؤمن بعكس ذلك ويتمسك بالسلطة ليس مجرد الرغبة في الاحتفاظ بقوته ومكانته بل لعدم ثقته في مرؤوسيه وشعوره أنهم غير قادرين على القيام بالعمال الذي يقوم به هو.
- توافر المديرين: إن النقص الملحوظ في القوى العاملة الإدارية يحد من مدى اللامركزية في السلطة نظراً لأن تقويض السلطة يفترض توافر المديرين الأكفاء الذين يستطيعون اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية الملقاة عليهم ، وينبغي ملاحظة أن هذا العامل يتخذ كذريعة لتركيز السلطة وعدم تقويضها.

- توافر الأساليب الرقابية: من العوامل المؤثرة في درجة اللامركزية مدى تقدم الأساليب الرقابية وتوافرها ، ولاشك أن أحداً لا يتوقع من مدير الكفء في أي مستوى من المستويات الإدارية أن يفوض السلطة إلا إذا كانت لديه بعض الوسائل التي تمكنه من التأكد من أن السلطة المفوضة تستخدم بطريقة سليمة ، فإتباع اللامركزية لا يعني فقدان الرقابة ، كما أن تقويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ القرارات لا يعني تخلي المفوض عن مسئوليته.
- الامركزية الأداء: وهي تعتبر أساساً مسألة فنية تتوقف على عوامل مثل وفورات تقسيم العمل، وفرص استخدام الآلات، وطبيعة العمل المطلوب إنجازه، وموقع الموارد الأولية، والعمال، والمستهلكين، وبالرغم من أن هذا النوع من اللامركزية قد يكون من طبيعة جغرافية أو مادية إلا أنه لا يؤثر على مركزية السلطة، وبصفة عامة فإن السلطة تميل إلى اللامركزية إذ كانت السلطة، وبصفة عامة فإن السلطة تميل إلى اللامركزية إذ كانت السلطة، ويجب ألا يفهم بالتبعية أنه عندما يكون الأداء مركزياً فإن السلطة تكون مركزية، وإذا كانت الشركة ترغب في إخصاع عملية اتخاذ القرارات لرقابة دقيقة فإن مركزية الأداء تساعدها في ذلك، ولكن هناك العديد من العوامل الأخرى خلاف التركيز الجغرافي والتي تؤثر في مركزية السلطة.
- ديناميكية المنشأة: إن ديناميكية المنشأة نؤثر أيضاً على درجة لامركزية السلطة ، فإذا كانت المنشأة نتمو بسرعة وتواجه المشكلات المعقدة للتوسع فإن مديريها وخاصة هؤلاء المسئولين عن السياسة العليا ، قد يحضطرون إلى اتخاذ الجزء الأكبر من القرارات ، ولكن من الغريب حقاً ، أن هذا العامل نفسه قد يجبر هؤلاء المديرين إلى تقويض السلطة وتحمل الخطر

أتنظيم

المحسوب والمتعلق بتكاليف الأخطاء التي قد يقع فيها مرؤوسيهم ، وبصفة عامة يتم حل هذه المشكلة المحيرة بالاتجاه نحو التقويض إلى مرؤوسين غير مدربين ، أما الحل البديل فهو العمل على إيطاء معدل التغير بما في ذلك معدل التوسع الذي يعزي دائماً إلى التغيير.

• مؤثرات بيئية: إن العوامل السابق مناقشتها تعتبر إلى حد كبير من العوامل الداخلية بالنسبة للمنشأة ، بالرغم من أن عامل ديناميكية المنشأة قد ينطوي على بعض العناصر التي لا يمكن لإدارة المنشأة السيطرة عليها ، ولكن بالإضافة إلى ذلك فهناك قوى خارجية – مصدرها البيئة والظروف التي تعمل فيها المنشأة – تؤثر على مدى اللامركزية ، ومن أهم هذه القوى الرقاية الحكومية والسياسات الضريبية.

## إعادة التنظيم:

ثعريف إعادة التنظيم : على الرغم من عدم الاتفاق على تعريف مصدد لإعادة التنظيم إلا أنه يمكن القول أن : إعادة التنظيم يعني إحداث تغيير في الاختصاصات والسلطات والعلاقات التنظيمية والوظائف ومستوياتها ونطاق إشرافها والاتصالات بين وحداتها المختلفة (وقد يكون ذلك كلياً أو جزئياً) وذلك من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والتنسيق اللازم للقيام بالأعمال على أكمل وجه عن طريق تحقيق أهداف المنظمة من العاملين وكذا تحقيق أهداف العاملين من المنظمة بصفة مستمرة ويتوازن أمثل بما يؤدي إلى تحقيق الإدارة - لأهدافها المرجوة. (أهداف كل المنظمة والعاملين بها في نفس الوقت).

## متی تکون ضروریة ؟

لما كانت عملية التنظيم وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت وليست هدفاً من حد ذاته لذلك يجب أن يتم عملة إعادة التنظيم دون

وجود مبررات موضوعية ، حيث أنه من المعروف أن كثرة إعادة التنظيم وخاصة خلال فترة قصيرة يؤدي إلى نتائج سلبية عديدة أهمها :

- عدم الاستقرار النفسى للعاملين مما يؤثر على كفاءتهم وفعاليتهم.
- ضياع الوقت بحيث تفهم لعاملين لنظام و أسلوب العمل الجديد ، وما إن
   يتعرفوا على النظم الجديدة حتى يفاجأوا بتعديل جديد وهكذا...

## أسباب إعادة التنظيم:

يوجد العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى إعادة التنظيم ومنها: تغير أو تعديل هدف المنظمة أو تعديل في اختصاصاتها العامة أو إضافة أنشطة جديدة أو التوسع بدرجة كبيرة في نشاط قائم فعلاً ، وجود عيوب تنظيمية قائمة ومنها على سببل المثال:

- عدم ملائمة نطاق الإشراف (بالاتساع أو الضيق).
- تعدد المستويات التنظيمية دون مبرر (طول خط السلطة).
  - ضعف التنسيق بين التقسيمات التنظيمية.
- الازدواج في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية بالجهة.
  - عدم إحكام الرقابة.
  - عدم وضوح خطوط السلطة.
- تفنيت الأنشطة في تقسيمات نتظيمية دون مبررات موضوعية.
  - عدم تقسيم العمل على أسس سليمة.
    - عدم وحدة الأمر أو الرئاسة.
  - عدم التوازن في عبء العمل بين التقسيمات التنظيمية.
    - المركزية الجامدة بالنسبة للسلطات وعدم تفويضها.

أتنظه

- عدم صلاحیة الأساس الذي مقتضاه تم تجمیع الأنشطة في تقسیمات تنظیمیة.
  - تعدد اللجان بأكثر مما تقضى به الضرورة.
    - عدم توازن السلطات مع المستوليات.
- مقابلة التغيرات في الظروف التي تواجه المنظمة مثل التغير في الشكل
   القانوني أو خطط المنظمة أو السياسات المالية والاقتصادية للدولة أو في طرق ووسائل الأدوار أو في التكنولوجيا المستخدمة.

## ضوابط إعادة التنظيم:

توجد العديد من الضوابط التي تحكم عملية إعادة التنظيم ومنها:

- مضي فترة زمنية على الهيكل التنظيمي المطلوب تعديله لا تقل عن شلاث سنوات وذلك حتى يمكن الحكم على مدى كفاءة وفاعلية التنظيم الحالي.
- أن يكون إعادة التنظيم إنعكاساً للاحتياجات الفعلية للمنظمة ومتناسباً مع عبء العمل وحجمه فيها مثل تغيير الهدف إضافة اختصاصات جديدة إدماج الأنشطة وجود عيب من العيوب التنظيمية مثل اتساع نطاق الإشراف طول خط السلطة وتعدد المستويات الإشرافية ازدواج في الاختصاصات عدم التنسيق ... الخ.
- أن يستهدف إعادة التنظيم أساساً الاهتمام بوحدات التنفيذ سواء إنتاج أو خدمات باعتبارها الوحدات التي يقع عليها عبء العمل التنفيذي فعلاً وليس لمجرد خلق المناصب الرئيسية.
  - موافقة السلطة المختصة على إعادة التنظيم.

# ن الفصل التاسع

## التوجيه وتنمية وتمكين الموارد النشرية

## ي بقر اعتك لهذا الفصل ستصبح قادر ا على معرفة :

- الدافعية.
- القيادة.
- الاتصال.
- تمكين العاملين.
- بناء فريق العمل الفعال.

## (۱) الدافعية Motivation

يعمل الأفراد داخل المنظمات المختلفة تدفعهم فى ذلك قوى وأسباب متعددة، اهتم العلماء والباحثين بدراسة تلك القوى والأسباب وتحليلها للتعرف على مكوناتها وترتيبها بما يؤدى لاستثمار الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن.

إن موضوع الدافعية يعد واحداً من أهم الموضوعات التي يجب دراستها وتحليلها في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي ولقد اهتمت مختلف النظريات والمدارس الإدارية بدراسة دافعية العامل وإن اختلفت العوامل التي اهتمت بها كل مدرسة ، فقد درست المدرسة الكلاسيكية العامل كأحد العناصر المادية واهتمت بتحفيزه مادياً وتدرج اهتمام المدارس الأخرى حتى توصلت إلى أن العامل بمكن تحفيزه من خلال عوامل عديدة معنوية كالتحدي والرغبة في الإنجاز والنمو والتقدم بجانب العوامل المادية.

## مفهوم الدافعية وطبيعتها:

تشير الدافعية Motivation إلى القوى التى تحرك الأفراد فى اتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو التصرف حيال موقف محدد ، وبمعنى آخر هى القوى التى تحرك العاملين والمديرين لتحقيق إنتاجية أفضل ، ويمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة.

وبناء على ذلك يمكن استخلاص ثلاثة ركائز جوهرية تدور حولها الدافعية :

- ١- فهى القوى المحركة و العوامل المثيرة لنشاط الفرد.
- ٢- كما تؤدى إلى تحديد التوجه والهدف المراد تحقيقه.
- ٣- وتوضح كيفية بدء السلوك واستمراره ونوعية ردود الأفعال المحتملة.

إن الأداء الفعال يعتمد على توافر ثلاثة قوى رئيسية هى : القدرة ، والعوامل البيئية ، والدافعية ، ويوضح ذلك الشكل رقم (1/9) :

الشكل رقم (١/٩) العوامل المؤثرة على الأداء الفعال



فإذا توفرت القدرات الأساسية لدى العاملين ، وقامت المنظمة بتدعيمها عن طريق العوامل البيئية والتنظيمية ، وتوفر قدر مناسب من الدافعية ، هنا يمكن تحقيق أفضل النتائج وتتهيئ الفرصة لتحقيق الغايات والأهداف. ولو افتقدنا أحد هذه العوامل فإن ذلك سينعكس بالضرورة على الأداء والإنتاجية.

إن عوامل الدافعية تختلف من فرد إلى فرد آخر ، ولأن الدافعية تمثل عوامل وقوى داخلية فإنه لا يمكن ملاحظتها وقياسها وتحليلها والتعرف على أبعادها بدقة كما تقوم المنظمة بتحليل وقياس أرصدتها ومواردها وغيرها من إمكاناتها المادية.

وحيث أن النموذج الأساسى للسلوك الإنسانى يبدأ من خلال تعرض الفرد لمثيرات معينة تؤدى بدورها إلى إثارة حاجاته ورغباته قاصداً تحقيق هدف معين فإنه يصبح من الضرورى بيان مكانة وأثر الدوافع في بيان خطوات هذا السلوك والاثار الناتجة عنه.

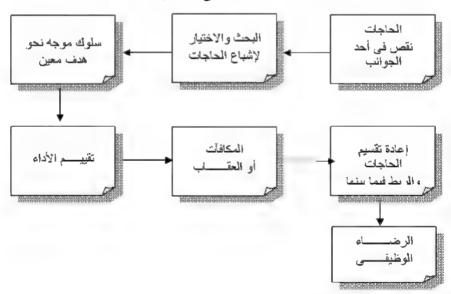
ويوضح الشكل رقم (٢/٩) النموذج الأساسي للسلوك الإنساني

## الشكل رقم (۲/۹) النموذج الأساسى للسلوك الإنساني



ويمكن النظر إلى الدوافع على أساس أنها عملية متكاملة تمر بعدة مراحل حتى يتحقق الإشباع. ويوضح الشكل رقم (٣/٩) المراحل التي تمر بها الدافعية.

الشكل رقم (٣/٩) المراحل المتكاملة التي تمر بها للدافعية



إذا أشبعت دورة الدوافع السابقة الحاجة التى بدأت بها فالنتيجة تكون توازناً ورضاء، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع يمكن إعادتها مرة أخرى مع احتمال أكبر لتغيير وتعديل السلوك الأول بآخر يمكن من خلاله تحقيق الثوازن والرضا.

## بعض المحاولات المفسرة للدافعية:

أولا : الدافعية في در اسات المدرسة العلمية :

اهتمت المدرسة العلمية في الإدارة بتحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحديد الأهداف والمقاييس و الإجراءات بصورة تزيد بكثير عن اهتمامها بالإنسان وكان فردريك تايلور ممن درسوا العمل من خلال أبحاثه عن الحركة والزمن وكانت هذه بوادر الاهتمام بالدافعية ، ولقد اتضحت أبعاد اهتمام فردريك تايلور بالدافعية من خلال مبادئه ، وهناك أيضاً الدراسات التي أعدتها الباحثة ليليان جلبرث حول الحوافز والترقيات ، وزيادة الأجور والمكافآت ، وتخفيض ساعات العمل ، والأجازات وكلها عوامل تزيد الدافعية وخاصة عندما تؤكد على إشباع حاجات الأفراد وتساير اهتماماتهم.

إن المدرسة العلمية بنظرياتها المختلفة لم تأخذ في الاعتبار الاختلافات والفروق الفردية ، وذلك لأنها ركزت اهتمامها على العوائد المادية وطرق وإجراءات العمل.

ثانيا : الدافعية في دراسات المدرسة الإنسانية والسلوكية :

اهتمت المدرسة الإنسانية والسلوكية بدراسة وبحث كيفية تأثير العوامل والمتغيرات السلوكية على الدافعية. فلقد اهتم ألتون مايو وزملاءه بدراسة دور العلاقات الإنسانية وأثرها في تنشيط الدافعية من خلال تعرضه لبحث العديد من

العوامل المؤثرة في محيط العمل وعلاقات الأفراد. كما قدم دوجلاس ماكجربجور نظرية (X) ونظرية (Y) في شأن تعامل الإدارة مع العاملين ، فالأولى تمثل الأسلوب التقليدي في الإدارة والثانية تهتم بالأسلوب الإنساني.

ثالثًا: نظرية تدرج الحاجات (ماسلو ١٩٤٣) Maslo

تقترض نظرية ماسلو في التدرج الهرمي المحاجات أن الأفراد يمكن دفعهم العمل والأداء لإشباع مجموعة من الحاجات الذاتية تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا.

ويوضح الشكل رقم (٤/٩) التدرج الهرمي للحاجات عند ماسلو مع بيان للعوامل العامة والعوامل التنظيمية.

يبين الشكل رقم (٤/٩) أن الحاجات عند ماسلو تنقسم إلى خمس تقسيمات على النحو التالى:

- ۱- الحاجات الأساسية (المادية) Physiological Needs: وتشير إلى الحاجات الفيسيولوجية التي تمثل ضروريات للفرد لا يستطيع أن يعيش بدونها كالحاجة إلى الطعام والشراب والسكن والملبس والنوم ... الخ.
- حاجات السلامة والأمن Safety Needs: وتمثل حاجة الفرد للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث وتقادى الأضرار التي تمسس أمنسه المادي أو النفسي.
- ٣- الحاجات الاجتماعية Social Needs: تشتمل على الحاجة إلى إقامة علاقات الود و الانتماء والصداقة والحب مع الآخرين ، أنها تسشير إلى العلاقات مع الآخرين بدءاً من علاقات الفرد مع أسرته إلى علاقات مع الآخرين بدءاً من علاقات الفرد مع أسرته إلى علاقات مع زملائه وجير إنه ورؤوسية ...

الشكل رقم (٤/٩) الشكل الشكل المختلفة من الحاجات المختلفة من الحاجات

لعوامل التنظيمية	مستوى الحاجة ا	العوامل العامة
<ul> <li>الإنحاز في العمل</li> <li>لابتكار والإبداع</li> <li>التطور والتقدم</li> <li>التحدي والمبادأة</li> </ul>	تحقیق آثا نذات انذات	الاستقلال النمو الإنجاز
المستولية مسمى لوطيفة تقدير الرؤساء طبيعة العمل	الْتَقَديير و المكانة	التقدير المكانة احترام الذات
روعة العمل المتوافقة العلاقات المهنية العلاقات المهنية انوع الإشراف عاون جماعات العمل		الخب الانتماء الصداقة التعاون
الأمان الوظيفي ظروف عمل آمنة الأجور والمكافآت الاستقرار	الأساسية (المادية)	السلامة الأمن الاستقوار
المستعراو الأحور الأساسية طروف العمل المادية الإضاءة والتهوية الكافيتريا		الطعام الشراب الملبس الملبس

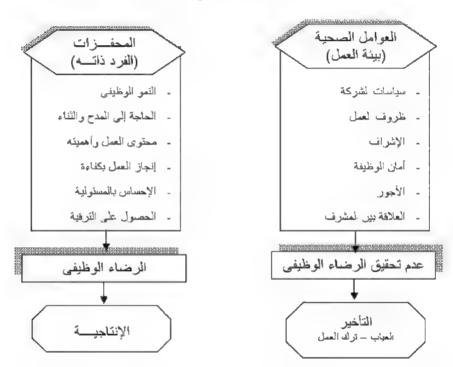
- الحاجة إلى التقدير والمكانة Esteem Needs: وتشير إلى حاجة الفرد إلى التقدير والمركز والاحترام سواء من قبل الذات أو من الآخرين كذلك الحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس والاعتبار ، كذلك حاجة الفرد إلى تكوين السمعة الطيبة والمكانة الرفيعة والحصول على الألقاب البراقة.
- -- الحاجة إلى تحقيق الذات Self-actualization Needs: وتـشير إلـى حاجة الأفراد إلى تأكيد ذاتهم وإظهار إمكانيتهم والتعبير عـن تميـزهم، وذلك بالاستفادة من القدرات والمهارات والإبداعات الخاصة بهـم، ولـذا بهتمون باقتناص فرص التقدم العام والنمو الذاتي.

رابعا : نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's Tow - Factor Theory

قدم فردريك هيرزيرج فى نهاية الخمسينيات وبداية السستينيات نظرية العاملين بناء على نتائج نظرية ماسلو وتمثلت أهم العوامل التى توصلت إليها الدراسة فى الأجر والكفاءة الفنية للمشرف ، والعلاقة التى تربط بين المشرف والمرؤوسين وسياسات إدارة الشركة ، وظروف العمل ، وأمان الوظيفة. وتعد هذه العوامل مجتمعة عوامل خارجية لا ترتبط مباشرة بعمل الفرد ولكن تتعلق ببيئة العمل وقد أسماها هيرزبرج عوامل صحية Hygiene Factors .

أما المجموعة الأخرى من العوامل فتمثل العوامل الداخلية وتشمل على إنجاز العمل بكفاءة ومحتوى العمل والحاجة إلى الثناء والمدح والإحساس بالمسئولة عن العمل وعمل الأخرين والحصول على المكافأت والترقية وقد أسماها هيرزبرج المحفزات Motivators ، كما بالشكل رقم (٥/٩).

الشكل رقم (٩/٥) أبعاد نظرية العاملين لهيرزبرج ونتائجها المتوقعة



# خامسا : نظریـة ERG (ألدرفر) ERG (ألدرفر) ERG (Motivation

بنیت جهود کلیتون الدرور Clayton Alderfer علی أساس النائج التی توصل الیها ابر اهام ماسلو فی نظریته عند تدرج الحاجات ولقد توصل السدرور عام ۱۹۷۲ الله مدن خمس الله تصنیف لحاجات الاقراد بتکون من ثلاث مجموعات أساسیة بدلا من خمس

- الترجيه وتنمية وتمكين لموارد البشرية

مجموعات عند ماسلو ، حيث أدخل خصائص ومعايير جديدة متعلقـــة بالاختلافـــات الفردية بين الناس، ويوضح الشكل رقم (٦/٩) تدرج الحاجات عند ألدرفر.

الشكل رقم (7/9) تدرج الحاجات عند ألدفر



ومن الشكل السابق يتضبح أن ألدفر قد قسم الحاجات إلى ثلاثــة مجموعــات رئيسية : (١) حاجات البقاء (٤) (٤) Existence Needs (٣) حاجات العلاقــات (٣) Relatedness Needs (R)

## سادسا : نظرية التوقع لفروم Vroom's Expectancy Theory

قدم فيكتور فروم نظرية التوقع Expectancy Theory في الدافعية على أساس مدى إدراك الفرد لنتائج سلوكه الفعلى. فهي تقوم على الإدراك والواقع ، والنتائج المتحققة والمكافآت المنتظر الحصول عليها. بنى فروم نظريت على أساس الفروض الثلاثة التالية :

- ان الأفراد بدفعون إلى تحقيق الأداء المرتقع إذا أدركوا أن جهدهم سيؤدى
   إلى الأداء المطلوب.
  - ٢- إدراك الفرد إن الأداء المطلوب سيقود إلى تحقيق النتائج المحددة.
    - ٣- أن الرغبة في تحقيق المكافآت مرتبطة بتحقيق النتائج.

إن العلاقة بين الجهد والأداء تمكن من تقييم أداء الفرد ومكافأت بيشكل
 إيجابي مادام الإدراك قد تحقق بالشكل المحدد.

## العدالة العدا

تقوم نظرية العدالة لأدمز (١٩٦٣) على أساس مقارنة جهود الفرد وعوائده بغيره من الأفراد في محاولة للتوصل إلى معايير ومقاييس العدالة والاتصاف.

بعتمد ادمز أن العامل بقوم بمقارنة نسبة مدخلاته بمخرجاته ، كما يقارنها بزملائه في العمل ، وفي شكل مبسط استخدم آدمز المعادلة التالية لبيان فكره.

مخرجات العمل لدى العامل = مخرجات العمل لدى الشخص الآخر مدخلات العمل لدى الشخص الآخر

فإذا وجد العامل أن هناك عدم توازن بينه وبين زميله فإن يشعر بعدم الرضا ويحاول استعادة التوازن من خلال العمل أكثر وأقل أو الحصول على مكافأت مرتفعة.

## : Types of Compensation الأعمال العمال أنواع الحوافز في منظمات الأعمال

لا يوجد سلوك Behavior دون دافع يكمن وراءه لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها ، تلك التي يطلق عليها الحوافز. ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز ، فإن الدوافع Motives تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكا معينا أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد. أما الحافز Incentives فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين. وبهذا يمكننا تعريف الحوافز على أنها :

مجموعة الأدوات والوسائل التى تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

لقد تعددت المداخل التي يمكن إتباعها لتصنيف الحوافز الثي تمنحها المنظمات للعاملين بها ، من بين تلك التصنيفات :

- الحوافر المادية والحوافر المعنوية
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية
  - الحوافز المباشرة وغير المباشراة
- الحوافر النقدية والحوافر غير النقدية
- الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية
  - الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

وفيما يلى نتناول طرق الحوافز الفردية والحوافز الجماعية ، النقدية وغير النقدية بشيء من الإيجاز :

## : Single Compensation أولا : الحوافز الفردية

تتعدد أنواع الحوافز الفردية ، ويمكن استعراض أهمها على النحو التالى :

## (I) الحوافز الفردية النقدية:

1- الأجور والرواتب: الأجر هو المقابل النقدى المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله مدة زمنية محددة. ويمثل الأجر الكيان الأساسى للحوافز في معظم الوظائف في غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف

أنظمته وطرق تقديره من منظمة لأخرى وفي نفس المنظمة من قطاع لآخر. ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ، ومدى حداثة أو أقدمية من يستحقه ، والقواعد القانونية واللوائح التي تنظمه. وتبدو أهمية الأجر كأحد أنواع الحوافز الهامة لتأثيره على كثير من أنواع الحوافز الأخرى كالعلاوات والمكافآت والبدلات وما إليها ، هذه إلى جانب دوره الأساسي في إشباع حاجات الأفراد الفيسولوجية ، واعتباره العنصر الجوهرى المعبر عن تقدير المنظمة للجهد المبذول في العمل.

- الأجر بالقطعة: Piecework يمثل الأجر بالقطعة إحدى الطرق الفردية للحوافز التي تمنح للعامل عن كل قطعة من الإنتاج ويتم احتسابها بصورة يومية أو أسبوعية عن طريق حساب عدد الوحدات المنتجة ، وهي أكثر الطرق شيوعاً ويمكن تطبيق هذه الطريقة على أساس إخضاع كل الكمية المنتجة للأجر أو الحافز المحدد، كما يمكن تطبيق طريقة الأجر بالقطعة على أساس وجود أجر ثابت يمثل حد أدنى يحصل عليه العامل وحافز عند زيادة انتاحه.
- ۳- المكافأة Bonus : تمنح المنظمات مكافات لكبار موظفيها في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة العليا منها ، بناء على ما يقدمونه من أفكار و آراء وأنشطة وأعمال تؤثر على الأداء العام للمنظمة أو أدائهم بحيث يترتب عليها تحقيق الأرباح وزيادة كميات المبيعات. ليست هناك نسبا معينة لمقدار المكافآت التي يمكن تقديمها ولكن قد يكون المستوى الإدارى أهمية كبيرة في تحديد مقدار المكافأة فكلما لرتفع المستوى الإدارى زادت نسبة المكافأة الممنوحة ، هذا كما يتأثر مقدار المساهمة بمستوى أداء

المدير.وقد نترك الحرية لكل قطاع أو إدارة لتحديد المبالغ المحددة كمكافأة للعاملين بها دون التقيد بنسبة أو فترة دورية ، ما يهم أن تراعى فيها قواعد العدالة والمساواة والأداء.

- العلاوات Merit Raises: تمثل العلاوات زيادة معينة في الأجر أو المرتب تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم هذه العلاوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين.
- العمولات Commissions: في وظائف البيع غالباً ما نجد البائع يحصل على أجره بناء على النتائج التي يحققها ، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التي تحققها ، أو من الديون التي يحصلها ، وقد يصل الأمر إلى أن يحصل بعض المستولين في الوظائف الإدارية على عمولات للصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى ، وعادة ما يحصل البائع على رائب ثابث بجوار العمولة، ويعمل الرائب الثابت على إشباع حاجاته الأساسية وتأمين أمور معيشته ، في حين تحفره العمولة وتدفعه لتنمية مجهوده البيعي.

## ب- الحوافز الفردية غير النقدية:

# ١ - المديح والثناء مقابل التأنيب والتوبيخ

يحتاج الأفراد إلى الثناء والشكر بما يشعرهم بتقدير الأخرين لجهدهم الدى بنلوه حتى ولو كان ذلك واجباً مفروضاً عليهم ومن ثم يعتبر تقدير عمل الأفراد أحد أدوات التحفيز الفعالة لتحقيق الرضا والفخر للإنجازات التى حققونها.

ويعد التأنيب والتوبيخ الأداة المقابلة للمديح والثناء ويكون في حالة الانحراف السالب في أداء الأقراد.

#### ٢ - تفويض السلطات مقابل حجبها:

يعد تقويض السلطات من الأدوات التي يمكن من خلالها تحفير الأفراد ، فالتقويض في بعض جوانبه يعنى الثقة في المرؤوسين للقيام بأعمال معينة وتحمل مسئوليتها. ويمثل عدم تقويض السلطات للمرؤوسين حفزاً سلبياً يمكن استخدامه والتلويح به للمرؤوسين.

# ٣ - الترقية والتقدم مقابل الثبات والتجاهل:

تمثل الترقية حافراً له أبعاده المادية والمعنوية لأنها تقتح أمام الأفراد أفاقاً واسعة النمو والتقدم ولهذا تستند الترقية على أسس واضحة من تحليل الوظيفة وقدرات وإبداعات الأفراد وإنجازاتهم. وكما تمثل الترقية حافزاً إيجابياً فإن بقاء الموظف على نفس حالته الوظيفية فترة طويلة أو نقله لوظيفة أقل أو تركه والاستعانة بالمصادر الخارجية لشغل وظيفة أعلى كان يمكنه تقادها كل ذلك يمثل حافزاً سلبياً يمكن استخدامه في الحالات والظروف التي تسمح بتطبيقه.

#### ٤ - إعادة تصميم العمل:

يمكن تحفيز العاملين عن طريق تحريكهم وتناويهم من وظيفة لأخرى Job يمكن تحفيز هم عن طريق التوسع Enlargement والإثراء الوظيفي عما يمكن تحفيزهم عن طريق التوسع enrichment والتى تعنى إجراء تعديل في أعباء الوظيفة يتضمن تغييراً في بعض واجباتها وتتويعاً في مسئولياتها ، وتطويراً في مواصفاتها بحيث تعطى لصاحبها مجالاً لإشباع حاجات الإنجاز والتقدير واثبات الذات وحافز على الأداء الفعال ليحصل على المزيد من إشباع تلك الحاجات.

## ثانيا: الحوافز الجماعية Group Compensation

أ - الحوافز الجماعية النقدية:

# ١ - المشاركة في الأرباح: Profit - Sharing plans

من بين طرق التحفيز الجماعية على مستوى المنظمة منح الأفراد ميزة المشاركة في الأرباح عدة أشكال منها: المشاركة في الأرباح عدة أشكال منها: التوزيع الدورى للأرباح. أو تجميع مستحقات الأفراد من المشاركة في الأرباح ثم دفعها لهم بصورة إجمالية عند خروجهم على المعاش أو في حالات العجز عن العمل ، أو دفعها للورثة في حالة الوفاة. أو إنباع مزيج من الطريقتين السابقتين.

#### : Cost Reduction Plans خطط تخفيض التكاليف - ٢

تتحقق للمنظمة بعض المزايا والوفورات نتيجة جهد وفكر العاملين بها ، وذلك من خلال العمليات الإنتاجية والخدمية ، مما يؤدى إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات ورضاء العميل. ويجب أن ربط عملية تقديم مقترحات تخفيض التكاليف بأهداف المنظمة والعاملين بها.

## Employee Owner Ship - تملك أسهم الشركة

يسعى الأفراد أحياناً لتملك أسهم الشركات التى يعملون بها حيث تمنحهم الإدارة الحق في شراء بعض أسهم الشركة بأسعار محددة سلفاً.

#### ب- الحوافز الجماعية غير النقدية:

كما تمنح الحوافر الفردية غير النقدية ، فإن الإدارة قد تعطى الحوافر غير النقدية سواء كانت إيجابية أو سلبية بصورة جماعية ، وذلك بهدف إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء

وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية غير النقدية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رخبتهم لتحقيق المصلحة العامة ، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز:

- توجيه خطابات شكر وتقدير لجميع أعضاء الإدارة أو القسم.
  - نشر أسماء أفراد الجماعة في لوحة الشرف.
- إتاحة الفرصة لجميع أفراد الجماعة لتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات
  - إعادة تصميم العمل بأشكاله المختلفة على مستوى الوظائف.

# (۲) القيادة Leadership

المدير هو الشخص المسئول عن إدارة مجموعة الموارد البشرية بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهم بما يسهم في تحقيق مجموعة الأهداف المرجوة بمراعاة الظروف والعوامل المحيطة.

يتضح من ذلك أن المدير هو الشخص الطبيعى Person الذي يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المستول Responsible، وهذا يعنى بالدرجة الأولى أنه ملتزم ذاتيا وليس ملزماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التي تيسر تحيق الأهداف Objectives ، هذا بجانب تولى هذا المدير مستولية مزج مجموعة الموارد Mix المدير مستولية مزج مجموعة الموارد مواد ، وأفراد ، وتحفيز ... النخ ، ومنا عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال ومواد ، وأفراد ، وتحفيز ... النخ ، ومنا دامت الإدارة في جوهرها هي إدارة الناس ، فتنظيم العمل وتنسيق العلاقات والمعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر بعدا هاما أيضا من الأبعاد التي تمثل عمل المدير .

وهى وظائف متكاملة متر ابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أو مكانية و إنما هى متلاحمة وإن تم تقسيمها وترتيبها فإنما بتم ذلك لأغراض البحث والدراسة فقط.

# تعريف القيادة وأهميتها:

إن القائد Leader هو الشخص الذي يوجه و يرشد ويحفز الاخرين ، ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه ،

ولقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت الآراء حولها وفقاً لنوعية الفكر الذي يتبناه الكتاب ومجال تخصصهم وخبراتهم في مجال العمل ، ولكنها ترتكز على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

وأيا كانت تعريفات القيادة Leadership فإن هناك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين على أنها تشمل الأبعاد التالية:

- وجود قائد يعنى وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.
- تستند القيادة على مفهوم التأثير في الاخرين ، و الاعتماد على أكثر من نوع من أنواع القوة Power (السرعية /الثواب/ العقاب /المعلومات/ المرجعية...)
- سعى القيادة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتعلق بالجماعة والتنظيم ، فالجماعة تسعى التي تحقيق الرضا الوظيفى والإشباع المادى والمعنوى والتنظيم يسعى إلى تحقيق الإنتاجية والنمو والبقاء.

وتبرز أهمية القيادة وضرورتها من خلال استعراضنا للنقاط التالية:

- ١- إن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويعلنها ويفسرها.
- ٢- إن القائد هو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها.
  - ٣- إن القائد هو الذي ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة.
  - ٢- إن القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات.

والخلاصة ، أن القيادة في أي موقع ، تعتبر روح التنظيم و عليها تتوقف فاعليته وحيويته واستمر ار وجوده.

#### : Leadership Theories نظريات القيادة

تعدت الدراسات والبحوث التي أجراها العلماء سعباً المتعرف على النمط القبدادي الفعال الذي يتمكن من إدارة الموارد المتاحة المنظمة وتحقيق أهدافها. ومن أقدم النظريات في هذه الصدد ما قدمه ليفيت و هوايت (Lippitt, White, 1930) حول أنماط القيادة حيث قدما ثلاثة نماذج القيادة وهي القيادة الأوتوقر اطبة ، والقيادة خير الموجهة. وفي فترات الأربعينات والخمسينات تركزت الاهتمامات حول سمات القائد فظهرت نظرية السمات في القيادة. ثم كانت الاتجاهات السلوكية في القيادة من الدراسات التي أجرتها جامعتي أوهايو وميتشجان والتي اهتمت بدور القائد نحو العاملين ومشاعرهم والعمل و إنتاجية ، هذا بالإضافة إلى جهود بليك وموتن من خلال نموذج الشبكة الإدارية.

ومع تدخل فيدار لدراسة أبعاد ومحددات القيادة ، أعطى فتحاً جديداً لإدخال طروف الموقف كمتغيرات تتفاعل مع خصائص القائد وبالتالى يمكن تحديد مدى فعالية الأسلوب القيادى بناء على اهتمام القائد بالأفراد و اهتمامه بالعمل إلى جانب ظروف القوة و السلطة على السلم الوظيفى لكل من الرئيس والمرؤوس ثم كانت جهود هاوس فى نظريته المسار – الهدف ، وجهود وليم ريدن لتحقيق الفعالية المنظمة.

وفيما يلى نستعرض بإيجاز أهم تلك الدراسات والنظريات:

أولا: نظرية الأنماط القيادية

تعد من أكثر النظريات شيوعاً في الفكر الإداري وتصنف القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية وفقا للدراسة التي أعدها كل من Lippitt and White, هي:

# (۱) القيادة الأوتوقراطية: Autocratic Leadership

يتميز هذا النمط من القيادة بعدة خصائص يمكن ذكر أهمها على النحو التالى:

- ١ اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة.
- ١ تركيز كل السلطات في يد القائد و الانفر اد بإصدار الأو امر و التعليمات.
  - الخفاض ثقة القائد في مرؤوسيه.
  - أ ضعف وضألة الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
    - استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.

# : Democratic Leadership القيادة الديمقر اطية (٢)

يتميز هذا النمط من القيادة ببعض الخصائص منها:

- ♦ الاعتماد على العالقات الإنسانية كأساس للتعامل.
  - ﴿ إِشْرِ اللهِ المرؤوسين في بعض مهام القيادة.
- ◄ الثقة في المرؤوسين و تأييدهم و إشعار هم بحرية المناقشة و الافتر اح.
  - تزاید الاعتماد علی الاتصالات بکافة أنواعها.
  - الميل إلى استخدام التحفيز الإيجابي والتشجيع المستمر.

# : Laissez – Fair Leadership (الفوضوية) القبادة غير الموجهة (الفوضوية) : يتميز هذا النمط من القبادة ببعض الخصائص من بينها

- ♦ اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين.
- ♦ الاعتماد على تقويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق.
  - ﴿ تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

#### ثانيا: نظرية السمات Traits Theory

اهتمت تلك النظرية ببحث وتحليل الخصائص المميزة Traits للقائد عن الشخص العادى من حيث الذكاء والطموح وتحمل المسئولية والمبادأة ... وغيرها، ولقد تعددت تلك الدراسات وكان من بينها تلك الدراسة الشاملة التي أجراها ستوجل Stogdill وراجع كافة البحوث التي تمت منذ ١٩٤٨ وصنف السمات الواجب توافرها في القائد في مجموعات ست على النحو التالي:

١-الخصائص الجسمية ٢- الخلفية الاجتماعية والاقتصادية
 ٣- الذكاء ٤ - الشخصية.

٥- الخصائص المرتبطة بالعمل ٦ - الخصائص الاجتماعية.

#### تالثا: النظريات السلوكية Behavior Theories

من أبرز الدراسات التى أجريت حول الدور السلوكى فى القيادة منذ نهاية الأربعينات دراسات جامعة أوهايو وميتشجان ، وكان الهدف من هذه الدراسات فحص العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة وأهم هذه المقاييس درجة رضاء المرؤوسين عن القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين.

ومن النماذج المعروفة في مجال الأنماط القيادية نموذج السسبكة الإداريسة Blake & الذي قام بتنميته وتقديمه بليك وموتن Managerial Grid الذي قام بتنميت وتقديمه بليك وموتن Mouton، وتعمل الشبكة الإدارية على تصنيف القادة إلى عدة أنماط اعتماداً على مثغيرين أساسين هما: الاهتمام بالإنتاج والعمل، والاهتمام بالناس والأقراد،

وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي :

١- النمط (١،١): ويمثل اهتمام قليل بكل من الإنتاج والعاملين.

٢- النمط ( ٩ ، ١ ) : ويمثل اهتمام كبير بالإنتاج وقليل بالعاملين.

٣- النمط ( ٥ ، ٥ ) : ويمثل اهتمام متوازن بكل من الإنتاج والعاملين.

٤ - النمط (١،٩): ويمثل اهتمام كبير بالعاملين وقليل بالإنتاج.

٥- النمط ( ٩ ، ٩ ) : ويمثل اهتمام كبير بكل من الإنتاج و العاملين.

#### الشبكة الادارية التمط التمط المتكامل الاجتماعي (4,4) (4:1)الاهتمام بالعامثير النمط المتوازن (0:0) النمط السليي النمط العملي (1,1) (141) 1 4 ٣ ٦ ٧ الاهتمام بالإنتاج

## رابعا: النظرية الموقفية Contingency Theories:

توصل الباحثون إلى قصور النظريات السابقة في مجال القيادة وبدءوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة تركز على النظريات الموقفية التي زاد الاهتمام بدراستها في الإدارة خلال الخمسينات والستينات ودار الاهتمام حول

الأبعاد التالية: (١) خصائص القائد. (٢) خصائص المرؤوسين (٣) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها. (٤) العوامل التنظيمية المحيطة.

لقد سعى فيدار Fiedler فى الستينات إلى دراسة الأنماط القيادية من خلال تركيزه على الأبعاد التالية:

- ۱- القائد: وذلك من خلال ميوله القيادية ومدى قدرته على تحمل المستولية ،
   وثقته في مرؤوسيه ودرجة مشاركتهم ، هذا إلى جانب مدى مسايرة أهداف المنظمة مع اتجاهاته واهتمامه بمرؤوسيه.
- ٢- العاملين: حيث تم الاهتمام بدراسة مدى حرصهم على العمل وتحمل المسئولية ، ودرجة ميلهم لحرية التصرف والمشاركة فى صنع القرارات وخبراتهم وقدراتهم على معالجة الأمور.
- ٣- قوى وظروف الموقف : وفيها تمت دراسة الخصائص المميزة للتنظيم ومدى فعالية جماعات العمل وضغوط الموقف وغيرها من العوامل الموقفية بالتنظيم.

ولقد توصل فيدار من خلال در اساته إلى نموذج القيادة الموقفية المنطر التالية : ١ - المنط التالية : ١ - المنط التقليدي الأنماط التالية : ١ - المنط الإنساني الذي يركز على العمل ٢ - النمط الإنساني المذي يركز على العمل ٢ - النمط الإنساني المنابق المنابق المنابق منهما على ظروف الموقف. Contingency Consideration

ومن النظريات الموقفية الأخرى في القيادة نظرية المسار – الهدف Path ومن النظريات الموقفية الأخرى في القيادة نظرية المسار – الهدف Goal Theory التي قدمها روبرت هاوس (House, 1971) شم طورها وبلورها بالاشتراك مع (Mitchell , 1974) وقد قام أصحاب تلك النظرية بالتركيز على قدرة القائد في مساعدة مرؤوسيه على تحديد مساراتهم لتحقيق

النتائج والوصول إلى الأهداف، حيث اعتمد "هاوس" على نظرية التوقع فى الدافعية كأساس لنتائجه ، ولقد قسم "هاوس' أنماط القيادة تبعا لفروض نظريت الله أربعة أنماط جوهرية هى :

- القائد الموجه: وهو الذي يحدد الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف ويبين لمرؤوسيه كيفية إنجاز الأعمال المنوط بهم القيام بها.
- ۲- القائد المعضد لمساعدیه: ویقوم هذا النمط بدر اســة حاجــات مرؤوســیه
   والسعی لإشباعها و تحقیق التعاون و المودة معهم و فیما بینهم.
- ۳- القائد المشارك: ويسعى هذا النمط للحصول على آراء و أفكار ومقترحات مرؤوسيه عند صنع واتخاذ القرارات.
- القائد الواثق في قدرة مرؤوسيه على الإنجاز: ويتميز هذا النمط بثقته في قدرات ومهارات مرؤوسيه ومن ثم يفوض لهم السلطات ويحفزهم لتحمل المسئولية ومواجهة تحديات الأعمال.

ومن النظريات الموقفية في القيادة أيضاً نموذج ريدن الموقفية في القيادة أيضاً نموذج ريدن الموقفية بين الشبكة الإدارية (لبليك وموتن) وبين نموذج فيدلر. ويستخدم نموذج ريدن الشبكة الإدارية لبيليك وموتن كأساس رئيس لتوضيح الأنماط القيادية، حيث يمثل البعد الأول الذي يهتم به في الاهتمام بالعمل والمهام ، في حين يهتم البعد الثاني بالمرؤوسين العلاقات الشخصية معهم ، وأضاف لهما بعداً ثالثاً هو بعد الفعالية فأصبحت ثلاثة أبعاد هي : الاهتمام بالعمل – الاهتمام بالعاملين – الفعالية، ويوضح الشكل رقم (٧/٩) نموذج القيادة كما اقترحه وليم ريدن.

الشكل رقم (٧/٩) نموذج القيادة من وجهة نظر ريدن

الإهتمام بالعلاقات	(ع-ن+) اهتمام محدود بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات	(ع+ن+) اهتمام كبير بالعمل أهتمام كبير بالعلاقات
رقات	(ع-ن-) اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات	(ع+ن-) اهتمام كبير بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات

#### الاهتمام بالعمل

القيادة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات:

يعمل القائد على اتخاذ القرارات التى تبسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفعالية، ولكى تكتسب القرارات قوة تعزيز عند تنفيذها يفضل أن يكون للمرؤوسين قدر من المشاركة فى صياغة هذه القرارات. وتختلف درجة المشاركة التى يراها القائد حسب القرار الذى سيتخذ وخبرة المرؤوسين ونتائج القرار وغيرها من العوامل، وتتمثل أشكال مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات كما يوضحها الشكل رقم (٨/٩).

شكل رقم (٨/٩) درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات

مشاركة المرؤوسين	سلطة المدير
نطاق حرية المرؤوسين	استخدام السلطة بواسطة المدير

(V)	(٦)	(0)	(1)	(٣)	(٢)	(1)
يشارك	يضع المدير	يعرض	يتخذ الملير	يتخذ المدير	يتخذ المعير	يتخذ المدير
المليو	الحلود	الملير	المقوار	القرار	المقوار	القرار
المرؤوسين	المتى يمكن	الشكلة	ونكنه	ولكنه يتيح	ويعمل على	ويعلنه
ف صنع	للمرزوسين	ويحصل	يكون	الفرصة	ترويجه	للمرؤوسين
القرار	صنع القوار	على آراء	عرضة	للاستفسار	زييعه	
داعل	في حدودها	الموؤوسين	للتغيير بعد	والتوضيح	للمرؤوسين	
نطاق محدد		۾ يتخذ	مناقشته مع	وعليه		
بقيود		القرار	الهرؤوسين	الاستجابة		
تنظيمية				لأستلة		
				المرؤوسين		

ومن الشكل رقم (٨/٩) يتضح أن هناك درجات متعددة لمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ففي المرتبة رقم (٤) نجد أن اتخاذ القرارا يستم بصورة مشاركة كاملة فيما بين المدير ومرؤوسيه وتعد هذه المرتبة ديمقراطية إلى حد بعيد حيث تسمح للمرؤوسين بالتدخل في الحدود التي تمكن من اتخاذ القرار السليم ، وبطبيعة الحال فإن لهذه المرتبة مقتضياتها وظروفها التي تسمح بتطبيقها، وعلى يمين هذه المرتبة نجد أن المراتب ٣ ، ٢ ، ١ تحد من دور المرؤوس وتزيد من

دور المدير لدرجة يصبح المدير هـو صاحب السلطة بالكامال ويتخذ قراراته ويعلنها وعلى المرؤوسين تنفيذها دون استفسارات أو تدخلات في المرتبة رقم (١) ، أما على يسار المرتبة الرابعة فنجد أن المراتب ٥، ٦، ٧ تزيد شيئاً فشيئاً من الدور الذي يلعبه المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع المدير، وتقيد هذه المراتب خاصة في النواحي الفنية التي يعلم المرؤوسين بدقائق أمورها بـصورة أكثر من المدير ، أو في حالات كون المدير حيث بهذه المكانة أو لفرط ثقته بمرؤوسيه ومع ذلك لا نوصى بالاعتماد الكبير على هذه النواحي وإنما يتوقف الأمر على طبيعة النشاط محل اتخاذ القرار وذلك حتى لا يفلت الذمام من يد القائد.

# القيادة والقوة ورد فعل المرؤوسين:

تشير القوة Power إلى القدرة على التأثير وفرض الإرادة على الأخرين وذلك فيما يتعلق بقراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وتصرفهم. ويمكن للقادة أن يمارسوا تطبيق قوتهم بداخل التنظيم من خلال التأثير على الأفراد وجماعات العمل، والعاملين والزملاء والمديرين ورؤساء الأقسام ، كما يمكنهم استخدام قوتهم في التأثير خارج نطاق التنظيم على مختلف الجماعات مثل العملاء والموردين والمنافسين وغيرهم..

إن القائد الفعال هو الذي يعتمد على التوازن في استخدام القوة التي تمكنه من قيادة فريق عمله ، فعليه أن يوازن بين مصادر القوة المرتبطة بالتنظيم ثلك التي منحت له بناء على منصبه الرسمى ، ومصادر القوة المرتبطة بشخصيته تلك التي اكتسبها بخبرته وممارساته وتجاربه العملية. يتضح أن القائد يتمتع بمريج متكامل من مصادر القوة يتمثل فيما يلى :

المجموعة الأولى : القوة المرتبطة بالتنظيم

- 1) القوة الشرعية Legitmate Power: وتمثل نلك القوة التي يمتلكها القائد من جراء شغله لمنصب ومركز وظيفي في المنظمة يتيح له التحكم والسيطرة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات لمجموعة من الأفراد وتتسع وتضيق هذه القوة تبعاً لقدر السلطات الممنوحة وقد المسئولية المترتبة على هذا المركز الوظيفي، وبالطبع فإن القائد الفعال لا يعتمد اعتماداً كلياً على هذه القوة كما أن العمل يسير وفق الخطط الموضوعة ونحو تحقيق الأهداف.
- ٢) قوة المكافأة (القوة الحافزة) Reward Power: وتمثل تلك القوة التى تتبثق أبضاً من القوة الرسمية للقائد فتتيح له منح الحوافز ومكافات ومزايا مادية ومعنوية لمرؤوسيه ويستعين القائد بهذه القوة في الوقت المناسب ومع الظروف المواتية لاستخدامها.
- ٣) قوة العقاب Coercive Power: وتمثل ثلك القوة التي تتيح للقائد توقيع عقاب معين على مرؤوسيه نتيجة وقوع انحراف معين ، وهي عكس القوة الحافزة الخاصة بالمكافأة وتمثل الحرمان والتوبيخ والفصل واللوم وغيرها من أنواع العقاب الممكن توقيعه على المرؤوسين ولها أيضاً طروفها المناسبة.

المجموعة الثانية: القوى المرتبطة بشخصية القائد:

1) القوة المرجعية (قـوة امـتلاك المعلومـات) Informational Power: وهذا النوع من القوة يعطى قدراً وافراً من احترام مرؤوسيه ويمثل معرفة القائد بالمعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بوظيفته بصفة خاصة ، إلـى جانب إلمامه بأنشطة ومهام العمل في وحدته الإدارية ووظائف منظمت ومميزاتها عن المنظمات الأخرى وطبيعة العاملين بها وعلاقتها وأرباحها وغير ذلك.

- ٢) قوة الخبرة Expert Power : وهذا النوع من القوة يكسب القائد فاعلية في التعامل ليس مع مرؤوسيه فقط ، بل مع جميع من يتعامل معهم سواء داخل المنظمة أو خارجها، فالخبرة والممارسة تتيح للفرد مجموعة من التجارب تسمح له بالتعامل مع شتى المواقف وتمكنه من التعامل مع الظروف المتقلبة.
- ٣) قوة المثل الأعلى (قوة القدوة) Referent Power: وهذا النوع من القوى المميزة للقائد الفعال يمثل تماسكا للجماعة التي يقودها والتحاما بين أفرادها فالقائد القدوة سيحذو حذوه مرؤوسيه ما دام قد التزم هو أمامهم بالأهداف والخطط الموضوعة، وكانت أخلاقياته ومعاملاته تمثل النهج الصحيح الذي يرتضيه الأفراد.

إن القائد لابد وأن يحاول جاهداً الاستفادة من نواحى القوة التى يتمتع بها ، وليس هذا فقط بل أين ومتى يستفيد من كل نوع من هذه الأنواع من القوى ، إن التوجيه السديد لن يتم بفعالية ما لم يكن لدى القائد الفطنة لنوع القوة الذى يجب أن يتحلى به.

هذا ويجب على القائد أيضاً أن يقدر مصادر قوة مرؤوسيه ، فكما للقائد أنواع معينة من القوة فإن المرؤوسين أيضاً يتمتعون بنواحى قوة يجب تقديرها وتحديد كيفية التعامل معها ، ويتمتع المرؤوس بنواحى متعددة من القوة من أهمها :

#### ١ - قوة المعلومات والخبرة في مجال العمل:

هذه القوة التى تمثل الركيزة الأساسية لوجود المرؤوسين والتى تجعله يعلم النواحى الفنية الدقيقة فى مجال عمله والتى لا يعلمها غير سواه وزملائمه أو رئيسه، إن التوجيه السديد يجب أن يقدر هذه القوة لدى المرؤوس وأن يتعامل معها بحيث يستقيد منها أقصى استفادة ويتجنب التعامل السلبى معها.

#### ٢ - قوة إدراك مدى أهمية مصادر قوة القائد:

فالمرؤوس الجيد الذي يدرس مصادر قوة قائده ويعرف حالاته المختلفة ، ويقدر نقاط قوته وضعفه يجب أن يحسب للتعامل معه الحساب الدقيق.

## ٣ - قوة العلاقات الشخصية بين الطرفين:

أحياناً يكون لنمط العلاقات الشخصية بين القائد والمرؤوس أثر واضح على قوة المرؤوس فنجده يتمتع بقوة تزيد عن أقرائه نتيجة العلاقات الشخصية التي تربطه برئيسه.

### ٤ - قوة المرؤوس لحمايته من التنظيم الذي يعمل به:

وهذا النوع من القوة بنتج عن المواد والقوانين التى تحمى العاملين وتحافظ على حقوقهم ، فى عدم الفصل من العمل إلا بتحقيقات وقرارات عليا ، وكلما عرف المرؤوس حقوقه القانونية زادت نواحى قوئه التنظيمية.

# (٣) الاتصال Communication

ينطلب إنجاز أى عمل جماعى مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد ، ولا يمكنهم إتمام ذلك بنجاح دون اتصال ، فمن خلال عملية الاتصال تنقل البيانات والمعلومات فى صورة قرارات وتوجيهات وتقارير بين العاملين فى المنظمة ، وبدونها يتوقف النشاط. وعلى ذلك يعتمد أداء المنظمة إلى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات ، وتلعب الإدارة دوراً رئيسياً فى تخطيط نظام الاتصالات المناسبة وتشغيله وتتميته بعد ذلك.

وتبدوا أهمية الاتصالات من خلال علاقتها الوثيقة بالتخطيط من ناحية وبعملية اتخاذ القرارات من ناحية ثانية، والرقابة من ناحية أخيرة.

وبعد وظيفة الاتصالات جزءاً من الوظيفة التوجيهية للمديرين ، رغم أنها مطلوبة وتمارس في كل الوظائف المختلفة وذلك من أجل تنفيذ الأهداف وتحقيقها من كافة الأقراد في التنظيم.

#### : Communication تعريف الاتصالات

تحظى الاتصالات بتعريفات كثيرة ومعانى متعددة تهتم بنقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر أو إلى مجموعة من الناس ، ومن ثم فإن الاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات ويتم هذا التبادل من خلال الحديث أو الكتابة أو التعبيرات غير اللفظية من أجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد لسياسات المنظمة وأهدافها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها أيضاً.

وتعرف الاتصالات الإدارية Administrative Communication بأنها : إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات Data والمعلومات Information اللازمة لاستمرار العملية الإدارية بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير على سلوكهم أو توجيههم وجهة معينة ، وتتم هذه العمليات عادة في صورة متبادلة من الجاتبين لا من جانب واحد.

يعنى ذلك أن الاتصالات تعمل على نقل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات في صورة متبادلة بين الجانبين، ومن الواضح أن الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية فهى في الأساس عملية اجتماعية عن طريقها تتقاعل الجماعة، والاتصالات لها أهمية بالغة في المنظمات الحكومية وغير الحكومية فلابد من وجود الاتصالات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، فإذا كانت الاتصالات فعالة أدى ذلك إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، والعكس إذا كانت الاتصالات الاتصالات سيئة ولم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة فإن ذلك يؤدى إلى فسل المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتبدو أهمية الاتصالات من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

- ۱- تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين ٧٥ ٩٥% من وقت المديرين.
- ٢-تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التي يجريها المدير.
   ٣-تقود الاتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة.
  - ٤- تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في التنظيم.
  - ٥-تمثل الاتصالات الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك.
- ٣- تعد الاتصالات وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

خصائص الاتصال الفعال Effective Communication

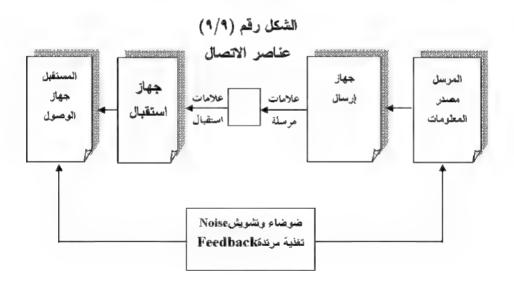
تختلف تفاصيل الاتصالات من عملية لأخرى ومن منظمة لأخرى ، ومع ذلك يمكننا بيان أهم خصائص ومواصفات الإتصال الفعال على النحو التالى:

- ۱- السرعة: الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأقصى سرعة ممكنة قبل فوات الأوان ، فأى تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المنظمة.
- ۲- الدقة: و رعنى نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تـشويه أو تغيير فـــى
   مضمون الاتصال.
- ٣- انخفاض التكاليف: الاتصال الجيد هو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقـل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعى عنصر التكلفة المتمثل في الآلات والأجهـزة المستخدمة في الاتصال وغيرها.
- ٤- سهولة الاستخدام: تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء
   الأعمال من خلال تتاقل البيانات والمعلومات.
- الإقتاع والتأثير: يتسم الاتصال الفعال بالقدرة على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يصل إليه المعنى الذي يريده المرسل.
- ٦- الشمول: يجب أن يكون الإتصال قادرا على تغطية إدارات و أقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة
- ٧- وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها: يعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات.
- ٨- وضوح المعاتى: يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل اليه وليس كما يراها المرسل ، كما يجب أن تكون الكلمات واضحة لا تقبل التقسير ات المختلفة.

- ٩- الاهتمام بالعوامل النفسية : يتم الاتصال الجيد عندما يكون المستقبل في حالة نفسية تؤهله لاستقبال المعلومات.
- ١- مراعاة الاختلافات الفردية: تلعب الاختلافات والفروق الفردية دوراً هاما في الاتصال. ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة قد لا تحقق الأهداف من الاتصالات.

#### عناصر الاتصالات:

تتعدد عناصر الاتصالات لدى الكثير من الكتاب ولكن يبدو أن أهم هذه العناصر هى: المرسل – الوسيلة – المستقبل – الرسالة ، ولكن البعض أضاف العديد من العناصر الأخرى وذلك من حيث الغرض والدقة والأسلوب،.. وغيرها ويوضح الشكل رقم (٩/٩) أهم عناصر الاتصال.



وفيما يلي نلقى الضوء على كل عنصر من عناصر الاتصال بصورة موجزة:

- ۱- المرسل Sender: الطرف الذي يقوم بتوجيه الأو امر وتقديم المعلومات وإبداء الاقتراحات فقد يكون المرسل رئيساً يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات إلى مرؤوسيه كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات.
- المستقبل Receiver : الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال فقد يكون فرداً أو جماعة يبلغ أو امر أو توجيهات أو معلومات.
- ۳- الرسالة Message : عبارة عن الأفكار والمعانى والمفاهيم أو الأوامر والتوجيهات والمعلومات والاقتراحات أو أى رموز أخرى يتم تداولها بين طرفي عملية الاتصال.
- الوسيلة Channel : الأداة المستخدمة لنقل الأفكار والمعانى ، ولقد تعددت وسائل الاتصال فى وقتنا الحاضر نتيجة للنقدم العلمى والثقنى الذى يشهده العصر ، ومنها التليفون والتليفزيون والتقارير و المخكرات والمقترحات والشكاوى والصحف والمجلات والمنسورات والقرارات الإدارية المتنوعة... الخ). كما قد يكون الاتصال بالأسلوب المصور كالأفلام السينمائية والإذاعة المرئية والشرائح والملصقات ، والإعلانات التجارية ، وقد يكون عن طريق لغة الجسم مع ما تحمله من تعبيرات وحركات وإيماءات ونظرات...
- الهدف Goal: فأى اتصال لابد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأى
   اتصال لا غرض منه فإنه يعتبر مضبيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت
   و التكاليف.
- ٦- الوقت Time : أن أى رسالة تصل إلى المستقبل في زمن غير مناسب ، أي عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنيا ونفسيا فإن هذا الاتصال لا يؤدى الغرض أو الهدف المطلوب إنجازه.

- ٧- الأسلوب Technique : وهو الطريقة التي تنطلق أو تتحدث بها الرسالة بما يسهم في نقل محتوى هذه الرسالة وكذلك يقتنع بها ويهتم بها مستقبلها.
- ٨- المكان Place: بالنسبة لمكان المرسل فهو عادة مقر عمله أو إقامته وبالنسبة لمكان المستقبل فإنه يختلف وفقاً لموضوع وأهمية الرسالة.
- 9- التغذية المرتدة Feedback: تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة ومدى تحقيقها للأهداف وتختلف القنوات المستخدمة في الاتصال باختلاف طرق التغذية المرتدة لمعرفة ردود فعلها.

# معوقات الاتصالات الإدارية:

بمكن القول أن أهم معوقات الاتصال تتمثل فيما يلى :

- (۱) معوقات تنظيمية: تتمثل في عدم وضوح الأهداف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال.
- (٢) معوقات إنسانية: تتمثل في السلوك الفردى والنزعات الشخصية التي قد تتعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة، التحديد الضيق للمعلومات.
- (٣) المعوقات اللغوية: وببرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتــصال أو التعبير عنه بصورة شفهية من خلال التعبيرات غير الواضــحة ويرجـع الاختلاف اللغوى إلى وجود فوارق واختلافات في المــستويات الدراســية والثقافية لأطراف الاتصال.
- (٤) معوقات التخصص: قد يكون التخصص من معوقات الاتصال ، في الحالات التي يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة ، و أهدافها الخاصة.

- (°) حجم المنظمة وموقعها الجغرافي: يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الجيد والقعال.
- (٦) معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو قلتها عن الحد المطلوب: تمثل كثرة المعلومات عائقاً كبيراً قد يؤدى إلى عدم فهم المستقبل لها ، كما أن قلة المعلومات ونقصها في الرسالة تؤدى إلى عدم وصول الاتصال بالصورة المطلوبة.
- (٧) معوقات خاصة بغياب التغذية المرتدة: أى أن غياب المعلومات الني توضح مدى استجابة المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التي وصالته ومدى فهمه لكافة أبعادها.
- (A) معوقات خاصة بالبيئة: وذلك من حيث مدى استقرار البيئة أو ديناميكيتها، فالمنظمة التى تعمل فى بيئة متغيرة وشديدة التغلب تتطلب اتصال متجدد تواكب هذا التغير.

#### أنواع الاتصالات:

وتنقسم الاتصالات الإدارية إلى عدة تقسيمات يمكن بيانها كما يلى:

أولا: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

#### : Formal Communication الاتصالات الرسمية

يطلق مصطلح الاتصالات الرسمية على عملية تبادل وتفسير ونشر المعلومات من خلال خطوط السلطة بالهيكل التنظيمي وفقاً لمجموعة من الضوابط والأسس وباستخدام الوسائل التي تقررها الإدارة العليا في المنظمة.

#### : Informal Communication الاتصالات غير الرسمية

نتم من خلال التنظيمات غير الرسمية وغالباً ما تكون من خلال مراكز غير متخصصة ونتخذ شكلا علنباً أو سرباً وفقاً للأحوال التي تدعوا إلى نمو الاتصال غير الرسمى. وهو يمثل الاتصال الذى لا يعتمد على الأوضاع والمراكر الوظيفية للأفراد ويتم خارج خطوط السلطة الرسمية نتيجة لاستخدام قنوات الاتصال غير الرسمية

ثانيا: الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية:

#### الاتصالات المكتوبة Written Communication

تتم الاتصالات المكتوبة عن طريق الكلمة المكتوبة التي يرسلها المرسل إلى المرسل إليه ، ويكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير ، ولكي تكون الاتصالات المكتوبة أكثر فاعلية يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة. ومن أهم أنواع الاتصالات المكتوبة :

١- الأو امر و التعليمات المكتوبة ٢- الخطابات الداخلية

٣- المذكرات القصيرة أو المذكرات المكتبية ٤- التقارير

٥ – النشرات أو الكتب الدورية ٢ – الشكاوى

٧- المذكر ات

#### : Oral Communication الاتصالات الشفهية

وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل به شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة ، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء القهم. ومن وسائل الاتصال الشفهية الاتصال المباشر الذي يتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين وآخر غير مباشر يتم فيه استخدام وسائلة وسيطة. ووسائل الاتصال الشفهية متعددة منها: المقابلات الشخصية ، المكالمات الهاتفية ،الندوات والاجتماعات.

ثالثًا: الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة:

#### : Downward Communication الاتصالات الهابطة

وهى اتصالات من خط السلطة العليا تحمل الأو امر و التوجيهات وهى بذلك اتصالات هابطة من أعلى إلى أسفل. ومن وسائل نقل التعليمات و الأو امر والإرشادات والقرارات

#### : upward Communication الاتصالات الصاعدة - ۲

وهى تلك الاتصالات التى تأتى من المرؤوسين إلى الرؤساء أى تنتقل من أسفل إلى أعلى ، فهى تعتبر وسيلة لرفع المعلومات والتقارير عن الإنجازات المحققة وكذلك تعتبر وسيلة للاستفسار والتأكد من بعض التعليمات.

رابعا: الاتصالات الأفقية والجانبية:

#### Horizontal Communication - الاتصالات الأفقية

تعمل على سد الفجوة التى وجدت من الاتصالات الهابطة وكذا الصاعدة، فهذه الاتصالات تتيح الفرصة لتبادل المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة ، وهذه الاتصالات تحدث بين الإدارات المختلفة وكذلك تحدث بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة فلي نفس المستوى.

# ؛ - الاتصالات (القطرية ) الجانبية Diagonal Communication

وهى الاتصالات التى لا ترتبط بخط السلطة الرسمى ومن أمثلتها تبادل المعلومات أو إعطاء الاستشارات والنصائح للإدارات المختلفة سواء الإدارات الاستشارية أو الإدارات المختلفة فى التنظيم وهذه الاتصالات الجانبية هي التصالات مكملة لأنواع الاتصال الأخرى بحيث تساعد على تحقيق وإنجاز الأهداف.

خامسا: الاتصالات الداخلية والخارجية:

- □ الاتصالات الداخلية Internal Communication : وتمثـل الاتـصالات التي تتم داخل المنظمة وقد تكون مكتوبة أو شفهية.
- □ الاتصالات الخارجية External Communication : وتمثل الانـصالات الثي تتم خارج المنظمة ، وقد تكون مكتوبة أو شفهية :

المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة:

يعتمد نجاح عملية الاتصال على توفر عدة مهارات يجب أن يتطلى بها الأفراد في علاقتهم المهنية والشخصية ومن أهم تلك المهارات:

- مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي.
  - مهارات الإنصات القعال
  - مهارات الكتابة والتحرير
    - مهارات القراءة
- مهارات استخدام الاتصالات غير اللفظية.

## أولا: مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظى Verbal Communication:

ومن أهم العوامل الواجب مراعاتها لاكتساب مهارة العرض والتقديم والتحدث بشكل فعال مايلي:

- ١ تحديد الهدف من الحديث.
- ٢- التعرف الجيد على المستمعين.
  - ٣- تحديد محتوى الحديث.
- ٤- التوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى.
  - ٥- متابعة ردود أفعال المستمعين.

- ٦- اختيار نبرة الصوت المناسبة.
- ٧- تفهم الحالة النفسية للمستمعين ومراعاة مستوى ثقافتهم.
  - ٨- الإنصات الجيد لتعليقات واستقسارات المستمعين.
    - ٩- التكيف مع الأنماط المختلفة للمستمعين.

#### تانيا: مهارات الإنصات الفعال Effective Listening

من بين العناصر الواجب مراعاتها حتى يكون الإنصات فعالا ما يلى:

- ١- التفرغ الكامل للمتحدث وتركيز الانتباه على ما يقوله.
  - ٢- إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريده.
    - ٣- الانتباه إلى السلوك غير اللفظى للمتحدث.
- ٤- التركيز على الأفكار والموضوعات والعناصر الرئيسية.
- تجنب تصنيف المتحدث و إطلاق الأحكام القطعية عليه.
  - ٦- عدم التأثير السلبي على عملية الاتصالات:،
  - ٧- تشجيع المتحدث وتحفيزه على العرض والحديث.
  - ٨- توجيه الأسئلة و الاستقسار ات في الوقت المناسب.
    - ٩- تقبل الانتقاد والإنصات الجيد للاعتراض.

#### ثالثا : مهارات الكتابة والتحرير Writing Skills :

يقصد بمهارة الكتابة هنا الكتابة الإدارية وليست الكتابة الأدبية ، ويلخص العلماء مبادئ الكتابة الإدارية في سبعة مبادئ جو هرية أطلقوا عليها Seven C's وبتمثل في مبادئ دو Consideration الاختصار Conciseness الاختصار Concertinos الاختصار Concertinos والوضوح Concertinos الكياسة Courtesy الدقة والصدق التماسك Correctness.

# رابعا : مهارات القراءة Reading Skills

تعد مهارات القراءة من بين مهارات الاتصال الضرورية وخاصة للمديرين في المستويات العليا ، فعالباً ما يحتاج المدير إلى قراءة العديد من التقارير والمذكرات هذا بالإضافة إلى اعتماده للخطط والبرامج والعمليات ، إلى جانب توقيعه على القرار والطلبات ، ومن ثم يجب أن يتسم بالخصائص التالية:

- السرعة. الدقة. التفكير المنطقى والتحليل. الربط والإنتاج.
- التفسير الموضوعي للمادة التي يتم قراءتها. التذكر والتقييم.

الاتصالات غير اللفظية Nonverbal Communication

هل تستطيع أن تقرأ مشاعر وأحاسيس الأفراد من حركاتهم وتعبيراتهم؟ إن نقل المعانى عن طريق الاتصالات غير اللفظية له نفس التأثير الخاص بالاتصالات اللفظية إن لم يكن أكثر في بعض الأحيان

إن المدير في منظمات الأعمال يجب أن يولى الاتصالات غير اللفظية أهمية كبيرة في مختلف المواقف والمعاملات مع رؤسائه ومرؤوسيه وعملائه وزملائه، فلقد دلت البحوث أن المعانى تنتقل في 70% إلى 9٣% من الحالات اعتماداً على السلوكيات غير اللفظية ، إن الاتصالات غير اللفظية تساعدنا كثيراً في على السلوكيات غير اللفظية والسرور – التعجب والاندهاش – الوقوف على حالات الأفراد في البهجة والسرور – التعجب والاندهاش – الخوف والرهبة – الحزن والإحباط – الغضب والحدة – والاشمئزاز ... السخ ومع احتمال اختلف فهم معانى تلك الاتصالات بين الأفراد فإنه مما يطمئنا أن قدرتنا على فهم الاتصالات غير اللفظية تنمو من خلال تعاملاتنا مع الأفراد.

إن المدير الحصيف ذو الفراسة والرؤية الثاقبة يستطيع أن يتفاعل بنجاح مع مرؤوسيه من خلال ملاحظته لسلوكهم ومتابعته لتعبيراتهم غير اللفظية وذلك اعتماداً على قراءته لمشاعرهم وأحاسيسهم ، انظر إلى الجدول رقم (١-٩) حتى يمكننا استعراض قنوات الاتصال غير اللفظى.

جدول رقم (١-٩) بعض السلوكيات غير اللفظية ومعناها في عملية الاتصال

معناها في عملية الاتصال	السلوك غير اللفظى
الموافقة والرضا.	رفع الرأس وخفضه.
الارتياح أو المرضا أو الموافقة	الابتسامة.
التوترا والعصبية.	الضغط على الأسنان.
العصبية أو الغضب أو الضيق	قضم الشفاه.
المفاجأة أو الدهشة.	رفع الحواجب.
المُفَاجَأَةُ أَوْ الدِّهِشَةِ مِعَ التَّجِجِبِ،	رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف.
الخوف والموهبة.	فتح الغم قليلا.
الاهتمام والعناية والانتباه.	الانحناء للأهام.
القلق والسأم والتعب.	حراكة مستفرة على الكرسي.
الثقة بالنفس.	الانتصاب والاعتدال في الموقوف أو الجلوس.
عدم التصديق والاستغراب.	فتح اللهم بدرجة كبيرة مع وضع السبابة عليه.
الملل والضجر.	التثاؤب.
الضجر والسأم.	وضع اليد على الحد.
السيادة والتفوق.	تشييك الأيدى وراء الرأس والجلسة باسترخاء إلى
	الوراء.
المحفز والترقب والدفاع.	الأيدى المصالبة.

# Employee تمكين العاملين (٤) Empowerment

من خلال آراء ونظريات الممارسين والمسئولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين بشير إلى: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسئولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسئولين مسئولية كاملة عنه.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة لرمن طويل. والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشراقية تعتني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

ولقد تناول البعض التمكين اعتمادا على مدخل العلاقات The ولقد تناول البعض التمكين اعتمادا على مدخل الدافعية Relationship Approach وتناوله آخرين اعتمادا على مدخل الدافعية التطبيقات Motivational Approach كما أوضح أحد الباحثين أن التمكين في التطبيقات العملية بأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يلي:

١- المشاركة في المعلومات Information Sharing.

- ٧- توجيه العاملين نحو حل المشكلات Upward problem solving.
  - Task autonomy استقلال المهام
  - Attitudinal shipping. الشكل التكليفي ٤
    - ه الإدارة الذاتية Self-management.

وهذاك من اعتمد على بعض الأبعاد المادية والمعنوية، المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة، الفردية بالإضافة إلى الجماعية، القصيرة والطويلة الأجل، لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل Empowerment وقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويغطي هذا القياس الأبعاد التالية لتمكين العاملين:

# أولاً: وضوح الغرض Clarity of purpose

- أعرف جيدا أين نحن الآن.
- أعرف بوضوح المطلوب والمتوقع منى.
- لقد حددت المهام والمستوليات لكل منا بدقة ووضوح.
- النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.
  - أعرف تماماً الأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.

### ثانياً: الأخلاقيات Morales

- الأفر اد العاملين محل ثقة المسئولين.
- السياسات مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد.
  - أشعر باحترام وتقدير الآخرين.
- الفروق الفردية في القيم والممارسات محل تقدير المسئولين بالمنظمة.
  - أحب العمل في مكانى الحالي بالمنظمة.
  - يمارس الأفراد عملهم بروح عالية ومعنويات مرتفعة.
- إذا واجهتني مشكلة أجد المسئولين بالشركة (الإدارة) بجانبي حتى تحل.

# تالثاً: العدالة والإنصاف والحيادية Fairness

- أوافق على ما يجرى في الشركة من أحداث وممارسات.
  - يتسم الأقراد في الشركة بالعدالة والحيادية.
    - أثق فيما تتخذه الشركة من قرارات.

# رابعاً: الاعتراف والتقدير Recognation

- الجهد الفردي يخصص له مردود مباشر.
- عندما بقوم الأفراد بعمل مين يتم ملاحظته وتقديره.
- تقدر الشركة ما يفعله الأفراد من مجهودات وما يبدونه من أراء ومعارف.
  - تتوقع الشركة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة.

# خامساً: العمل الجماعي: Team work

- يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد.
- يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.
  - يعتنى الأفراد ويهتمون ببعضهم بعضا.
- يهتم الأفراد ببعضهم لجماعة واحدة وليس كأفراد.

# سادساً: المشاركة: Participation

- يسهم الأقراد بأرائهم عند اتخاذ القرارات.
- يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.
- يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنسطتهم ومهام عملهم.

## سابعاً: الاتصالات الفعالة Communication

- أحتفظ بمعلومات وافية عن عملي وعما تريد الشركة أن تصل إليه.
- الاتصالات واضحة وسريعة فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالشركة.

 أفهم طبيعة عملي وأوفر البيانات والمعلومات المطلوبة حتى للآخرين بمنتهى الدقة والسرعة.

# ثامناً: البيئة الصحية Healthy Environment

- يتحمل الأفراد إدارة ضغوط العمل بشكل طبيعي.
- أقوم بأعمال متعددة فيها الكثير من التحدي بعيداً عن التوتر الذي يربك العمل.
  - غالباً ما يتم إدارة عمليات التغيير بصورة فعالة يتقبلها الجميع.
  - تتم بيئة العمل بالتشجيع على النمو والتحسن المستمر والتعلم الذاتي.
    - تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالشركة.

وتتعدد المزايا والقوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك على النحو التالى:

- ا جيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
- ٢ مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- ٣ تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدى لارتفاع القدرات الإبتكارية.
  - توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
  - ت العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
  - تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين
    - مقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
  - ٩ تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

وعلى الوجه الآخر نجد أن هذاك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات مايلي:

- ١ إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- ٢ زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.
- ٣ تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- ٤ زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
  - ٥ زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- آقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
  - ٧ زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعى.
    - مدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
  - ٩ اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

# أهمية تمكين الموارد البشرية

أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب منها:

# أ - أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة :

لقد أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين بستخدمون أقل من مهم من طاقتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا ... وأن معظم هذا الضياع سببه موجود في دوافع الأفراد للعمل، وبالتالى في إسهاماتهم والتزامهم.

والدوافع لا تعطى للأفراد فهي أشياء موجودة بداخلهم، وكل ما تستطيع الإدارة عمله، هو توفير المناخ اللازم لكل فرد لكي يعطى أفضل ما عنده... إن الإدارة توفر الظروف للالتزام الذاتي وللابتكار وللإبداع. إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى ١٠٠% من طاقتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان.إن الاستخدام الجبد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد ، فإدارة الموارد البشرية وليست الأشياء هي التي يجب أن تكون لها الأولوية فسي اهتمام الإدارة.

#### ب - الاهتمام بجودة حياة العمل للإنسان:

إن الإنسان كرمه الله سبحانه وتعالى يجب ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج، يشترى ويستعمل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له ، إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة، قياساً بعدد الساعات التي يقضيها الرجل في العمل، إلى عدد الساعات التي يقضيها في منزله.

إن الاهتمام بجودة حياة العمل، يجب أن تكون الشغل الشاعل الأي إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمته، وهذاك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل:

- 1. أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
  - ٢. ظروف عمل صحبة وتوفر الأمن.
- ٣. فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.
  - غ. فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان.
- تكامل اجتماعي يظهر في مساندة المجوعة التي يعمل معها، في الدعم العاطفي الاجتماعي، الذي يلقاه في الإحساس بكرامته وقيمته كإنسان.

- توفير الحقوق الإنسانية التي منحها الله مثل العدالة والحرية المسئولة.
- العمل المتوازن الملائم، من حيث كمية العمل وتخطيط التطوير الوظيفي،
   وعدم التجني على الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات.
  - ٨. القيمة الاجتماعية للإنسان بشكل عام...

إن هذه المعابير تكون في مجموعها إطاراً عظيماً، لتصميم سياسات إدارة الموارد البشرية.. ففي جودة حياة العمل، يوجد كل أمل للمنشآت العربية.

## ج - الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الفعالة للموارد البشرية :

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية ضرورية، لوجود اختلافات فردية بين البشر، ووجود اختلاف في دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى في حياته.

فمن المعروف أنه توجد اختلافات فردية بين البشر تجعل من الصروري على الإدارة أن تكون حساسة لهذه الاختلافات، فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائماً لفرد أخر ..والمجتمع العربي اليوم، يمر بتغييرات جوهرية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية "والاجتماعية النفسية" والتعليمية والسياسة والقانونية ...

وهذه التغيرات ستعكس نفسها على الأفراد القائمين، فالموارد البشرية المتعلقة، لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية نصف المتعلمة.... والموارد البشرية غير الملتزمة نسبياً.

## مفهوم تمكين الموارد البشرية

يتقق عدد كبير من الخبراء على أن "التمكين" Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على "التقكير على طريقة رجال الأعمال" وليس على طريقة الموطّفين وتقوم بتدعيمهم عندما يفعلون ذلك ومن أجل ممارسة

سياسية "تمكن العاملين" فإنه لابد أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة: أولها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكي ' Walk the أن تكون أفعالهم وأقوالهم لابد وأن تدعمهم منذ بدايــة الرحلــة لكــي يكونــوا مستقلين.

وهذاك فرق كبير بين التفويض Delegation وبين التمكين، فالمقصود بـ "التقويض" إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقط متابعة، ومن أمثلة التقويض: تكون لجان للدراسة، فرق حلقات الجودة... حيث يقومون بالدراسة وتقديم الحلول ورفع التقارير.

أما "التمكين" بحدث عندما يعطي لأشخاص أو لجان ميز انيات وأموال وأي موارد أخرى (معايير ومعدلات) بجانب الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلى الحصول على "موافقة" من أعلى.

ويسمح "التمكين" في ظل هذا التصوير بأن تستطيع فرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية والربحية ذلك دون الرجوع إلى اعلى. فالاعتماد على الإدارة العليا والتفويض يعطي رسائل معاكسة. ولكن "التمكين" يتطلب ثقافة أو حضارة خاصة في المنظمة: مناخ يعتمد على ويسمح بإحداث جوهرية فلي النظر إلى الأمور، لابد من تغير أنماط الرؤساء وربما يتطلب تغير بعض ملن أولئك غير المستعدين لقبول الفكرة الجديدة.. لابد أحياناً من إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية، ولذلك فمن الحكمة دراسة معدل التغير نحو التمكين للحد من مقاومة هذه السكين الحاملة.

ومن بين الفوائد العديدة التي تترتب على إنباع سلوكيات تمكين العاملين

- ◄ بالنسبة للمنظمة: تتمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمراعاة الأمـور ذات التأثير في حياة المنظمة وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الـشئون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسـم الخطط طويلة الأجل.
- أما بالنسبة لفوائد التمكين بالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.
- وبالنسبة للعاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العالمين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم. حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتقعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية لديهم ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

إن تمكين العاملين يعد الطريقة المثلى الواجب اختيارها لمناقشة الأفكار الواجب تعليمها للأفراد لقيادة أنفسهم بمكان العمل واتخاذ قراراتهم المؤثرة في تيسير نشاطات المنظمة، ومن أهم متطلبات تمكين العاملين:

١- ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها، فبعد صياغة القادة للرؤية و الرسالة وبناء القيم الرئيسية للمنظمة، هذا إلى جانب عوامل الثقة والثقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين.

إن كل موظف يبحث عن التمكين يجب أن يفهم جيداً متطلباته الجوهرية والتي يتمثل أهمها في درجة عالية من الالتزام وتنمية قدراته ومهاراته باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة والمتطلبات التنظيمية، هنا فقط يستطيع الموظف أن يتخذ القرارات التي تعكس تلك الأسس والمبادئ.وهذا يعني أن المديرين والمشرفين

يجب أن يعتنوا بشكل مستمر بموظفيهم بما يمكن من التأكيد على رسالة المنظمة وتحقيق رؤيتها وقيمها ومعتقداتها.

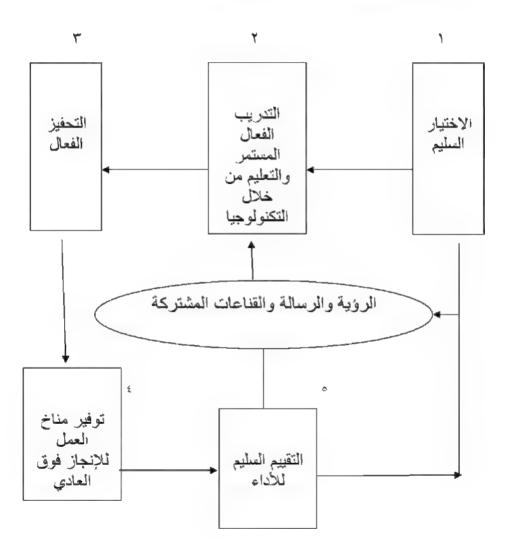
- ٢- الحصول على المكافأة المناسبة، فيجب أن يحصلوا على الدخل و المكانــة الضرورية و الكافية ، حتى يتاح العاملين القيام بو اجباتهم الأساسية و هــذا يتطلب المعرفة الفنية، و الخبرة، و الفهم الجيد للصورة العامة لمنظماتهم.
- ٣- إناحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الآخذ في الاعتبار أن العاملين لديهم المعلومات الحديثة عن المجتمع المحيط وظروفه إلى جانب معلوماتهم عن المنظمة وأهداقها.
- الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم
   محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصبغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة لدزمن طويل. والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله. والإدارة الإشرافية تعتي بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

المنهج المتكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها

فيما يلى عناصر ومراحل منهج متكامل لتنمية الموارد البـشرية وتمكينها على المستوى الفردي: ابتداء من الاختيار السليم حتى التقييم الـسليم مـروراً بالتدريب والتحفيز وتوفير مناخ العمل واعتماداً على الرؤية والرسالة والقناعات المشتركة ، كما يتضح من الشكل (٩/٩).

الشكل رقم (١٠/٩) المنهج متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها على المستوى الفردي



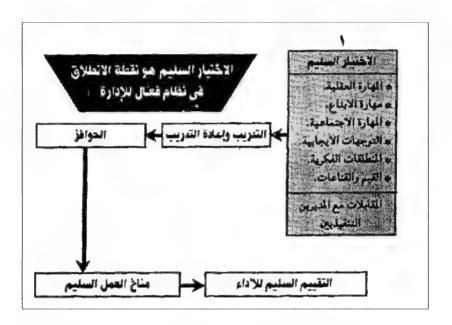
#### الاختيار السليم

الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق في أي نظام فعال للإدارة، فلابد أن تختار منظمات القرن ال ٢١ أعضاءها بعناية لكي تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التي تعمل فيها، إنها على قناعة بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان أنهم سيكونوا على المستوى، ولذلك فإنها تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة مثل: المهارة العقلية، ومهارة الإبداع والمهارة الاجتماعية وهي ترى أن تلك المعايير لها أولوية على المهارة الفنية بالرغم من أهميتها حيث يمكن لأعضائها أن يحصلوا عليها بالعمل في الوظيفة، إن منظمة القرن ال ٢١ تهتم بصفة خاصة بالاتجاهات الإيجابية Attitudes للمرشحين للعمل فيها، مثلما تهتم بمنطلقاتهم الفكرية الأساسية.

إن قادة منظمة القرن الـ ٢١ يهتمون بمقابلة المرشحين بأنفسهم وبشكل مكثف لكل مرشح، وهم لا يفوضون المقابلات لمديري إدارة الخدمات المساعدة (إدارة الأفراد في منظمة القرن ال٢٠) لأنهم مقتتعون أن المنظمة مـا هـي إلا الأعضاء الذين سيعينوهم.

إنهم بختارون الأعضاء الذين تتسق قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعة منظمة القرن ال ٢١.. فلابد أن يختاروا من يتوفر فيهم قيم وقناعات الإنجاز لأنهم سيعملون في حضارة إنجاز ولابد أن بختاروا أعضاء على قدر وافر من المرونة لتلام الظروف التي تعمل فيها منظمة القرن ال ٢١، ولذلك فإنك تجد المديرين التنفيذيين لا يهتمون بالشهادات الجماعية الحاصل عليها المرشحون بالرغم من أهميتها - كما لا يهتمون بخطابات التوصية أو خطابات الخبرة - ذلك أن تلك المستندات لا تعني بالضرورة ما فيها.. فالعبرة بالقناعة مع المشخص في المقابلات.

## الشكل رقم (١١/٩) التدريب الفعال المستمر والتعلم



#### مهارات جديدة

في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات القرن السا٢٠ أن تدرب أعضاءها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضاءها على مستوى عالى من المهارة: مهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات

في ضوء مستجدات الواقع، مهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، مهارات اجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها، مهارة في التعامل مع العملاء بحيث يحققون رضاهم التام، إن منظمة القرن ٢١ تؤمن بأن المديرين الملتزمين يمكن أن يحركوا الجبال.

#### مواصفات برامج التدريب:

إن المديرين في منظمة القرن الـ ٢١ يؤمنون تماماً بأهمية التدريب وسنلاحظ المواصفات الآتية لبرامج التدريب عندهم.

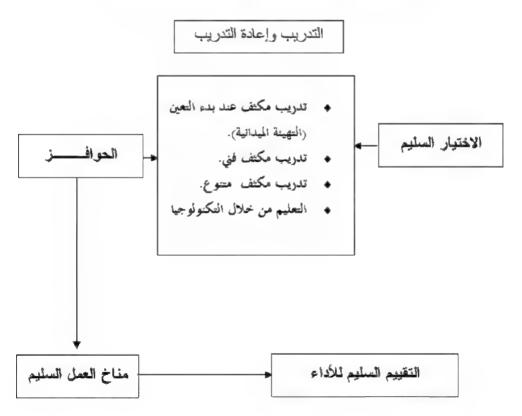
- ◄ تدريب مكثف عند بداية التعين على المهارات المطلوبة في الوظائف التـــي سيتم الابتداء بها.
- ◄ النظر إلى جميع الموظفين على أنهم يعملون لبعض الوقت سواء من منظور المنظمة أو منظور من يشغل ثلك الوظائف.
  - ◄ إجبار جميع الأعضاء في المنظمة على الالتحاق بالتدريب كل سنة.
    - تخصیص میزانیة کبیرة للتدریب.
- ◄ ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعلمها، أنظر مثلاً ما كانت تقعله ديزني وجنرال اليكتريك وفيدرال اكسبريس – على سبيل المثال – إنها تكثف التدريب قبل الالتحاق بالعمل وأثناء العمل للرؤساء والمرؤوسين.. في أوقات الكساد أو الأزمات أو في أوقات الازدهار..
  - ♦ استخدام التدريب للحصول على الالتزام باستراتيجية جديدة.
  - ﴿ يَشْتَرِكُ الْمَدْيِرُونِ الْتَنْفِيْدِيُونِ فِي النَّدْرِيبِ لَكِي لَا يَكُونِ نَظْرِياً.
  - يستخدم التدريب لتعليم أعضاء المنظمة رؤيتها وقيمتها وقناعتها.

#### التعلم من خلال التكنولوجيا.

في أو اخر القرن العشرين كان المقصود من التعليم من خلال التكنولوجيا هو إعطاء محاضرات مدعمة بالكمبيوتر أي من خلال كمبيوتر ولكن التعليم من خلال التكنولوجيا مع بداية القرن ال ٢١ سيكون له معنى أوسع فهو بشمل:

- ◄ التعليم المدعم بالكمبيوتر حيث التفاعل مع الكمبيوتر مثل التفاعل مـع
   المدرب وفيها يتم دراسة الحالات بالكمبيوتر ... الخ
- ◄ التعليم المدار بالكمبيوتر حيث يتم بنك أسئلة، تـساعد علــى توجيــه
   الدارس في كيفية التحصيل الممتاز.
- المواد التعليمية المدعمة بالكمبيوتر وهي بمثابة مكتبة الكترونية يم من
   خاطها استرجاع المعلومات والموضوعات...الخ

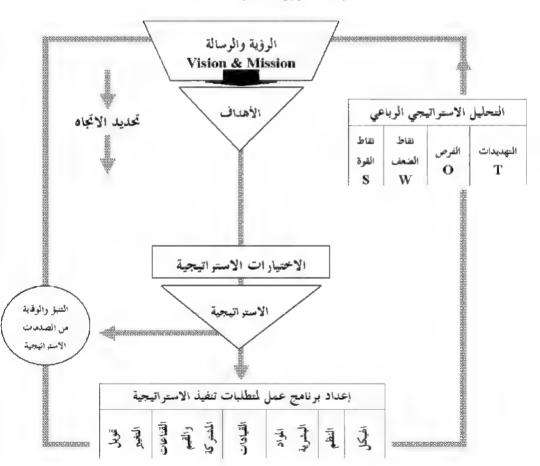
الشكل رقم (١٢/٩) موقع التدريب في منظومة الإدارة الفعالة في القرن الـ ٢١



#### تكوين الإستراتيجية

بالرغم من أننا نحبذ الاستراتيجيات الهجومية على اختلاف صدورها باعتبارها من خصائص منظمة القرن الد ٢١ إلا أننا نقرر أنه لابد من إجراء مجموعة دراسات قبل التوصل لملاستراتيجيات. فمن المعروف أن تكوين أى استراتيجية لابد وأن بتم على عدة مراحل على الوجه التالى:

الشكل رقم (١٣/٩) مراحل تكوين الاستراتيحية



#### تحليل الـ S.W.O.T

ومن الضروري المواءمة بين القدرات الذاتية للمنظمة: نقاط القوة ونقاط الضعف وبين البيئة الخارجية لها، والتي تشمل الفرص والتهديدات ويطلق على العناصر الأربعة S.W.O.T ويمكن تصوير هذا التحليل الرباعي في الشكل الثالي:

الشكل رقم (١٤/٩) عناصر التحليل الإستراتيجي الرباعي (S.W.O.T)



وجدير بالذكر أن تحليل (S.W.O.T) ليس مجرد وضع قائمة تساؤلات للعناصر الأربعة، إنه بالدرجة الأولى تحليل للوضع الحالي والمستقبلي وانعكاساته على استراتيجية المنظمة، ويمكن قياس جودة هذا التحليل إذا استطاع الإجابة على تساؤلات مثل الآثى:

- المنظمة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبنى عليها استراتيجية جديدة؟
- ۲- هل المنظمة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية؟ وهـل يحول ذلك دون اغتنام فرص جيدة؟ وما هي نقاط الضعف التي يجـب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الاستراتيجية؟
- ۳- ما هي الفرص التي يمكن للمنظمة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن
   تغتتمها؟
- ٤- ما هى التهديدات التى يجب أن نقلق تجاهها أكثر وما هو التحرك
   الإستراتيجي المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها؟

ويبين الشكل التالي بنودا استرشادية لعمل تحليل الـ S.W.O.T

# الشكل رقم (١٥/٩) بنود استرشادية لعمل تحليل الـ S.W.O.T

نقاط الضعف
- توجه إستراتيجي غير واضح
- معدات وعدد متقادمة
- مرکز مالی ضعیف
- تكلفة مرتفعة عن المنافسين
- خياب مهارات أساسية
- ربحية أقل من المتوسط العام
- مشكلات في التشغيل الداخلي
- صورة ذهنية صعيفة
- منتجات سمعتها ضعيفة
- جهاز توزیع غیر قوی
- مهارات تسويقية ضعيفة
- موارد مالية غير كافية
التهديدات
- احتمال دخول منافسین جدد
- انخفاض معدل النمو في السوق
- انخفاض المبيعات لصالح منتجات
منافسة
- ضرائب جديدة على المواد الخام
- ضرائب على المنتجات المطية في
_
مواجهة المستورد
مواجهة المستورد - زيادة القوة النقاوضية للعملاء الموردين
- زيادة القوة النقاوضية للعملاء الموردين - تحول في حاجات ورغبات العملاء
- زيَّادةُ القوة النَّفانُونُ بِيةَ للعملاء الموردين

# (a) بناء فريق العمل الفعال Team Work

## طبيعة فريق العمل:

يمثل فريق العمل مجموعة من الأفراد ذوى الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الإلتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه.

## السمات المميزة للفريق:

- ◄ مجموعة من الأفراد
- ◄ مهام وأدوار وظيفية مختلفة.
  - ﴿ وجود الإلتزام المشترك
    - أهمية التعاون
- ▶ السعى لتحقيق أهداف مشتركة

#### فو ائد فرق العمل:

- ﴿ خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- ♦ الإحساس المشترك بالمستولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
  - استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
  - ♦ تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
  - ◄ تقويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
    - ▶ التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
      - ◄ تحسين مستوى ونوعية القرارات.
      - ﴿ زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
        - ◄ تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

#### مضار فرق العمل:

- ♦ قد تكون مضيعة للوقت ، وقد لا تدع وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.
- ◄ قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضي وعدم
   الانضباط.
  - ♦ قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
    - ل تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

#### الأنماط المختلفة لفرق العمل:

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق عمل ، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها. وهناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه المميزة.

#### ١- فرق المهام الكبيرة:

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تصع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف، ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة، وهي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

## ٢- فرق المهام المحددة:

ويتراوح عدد أفرادها بين ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة.

و غالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

#### ٣- دوائر الجودة:

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مسسوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تتفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.

## ٤ - الفرق الموجهة ذاتياً:

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة. ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

#### ٥ - فرق الإدارة الذاتية:

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

## السلوكيات الإيجابية والسابية لفرق العمل:

السلوكيات السلبية	السلوكيات الإيجابية
- النقد والسلبية	- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيـــد قبــــل
	الاجتماعات
- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخوين	- المشاركة والتطوع
- المدخول في مهاترات	- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة
- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية	- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل
	مهمة الآخرين
- القفز من موضوع لآخر	- الالتزام بجدول الأعمال
- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أستلة	- الإيجابية والنفاؤل تجاه الفريق
- النفسير الاختياري والذابيّ للموضوعات	- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص
- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء	- لعب الدور القيادي عندها يتطلب الموقف ذلك
- تجنب اتخاذ القرارات وإلهاء المناقشات بالسخرية	- الانفتاح العقلي والانتباه
- استجلاء تعاطف الآخوين	- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة
- التهرب والسلبية وفقدان الحماس	- الاحترام والأمانة والثقة
- الانسحاب النفسي	- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة
- التعبير عن الملل وعـــدم الانتبــــاه والتحيــــز	- المخاطرة المحسوبة
والانغلاق الفكري	
- عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقيـــة	- التأييد المتبادل بين الأعضاء
الأعضاء	
- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار	- وضع أهداف وتوقيتات واقعية
- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية	- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي

## مفاتيح نجاح فرق العمل:

- ◄ اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية،
   مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
  - ◄ تقهم أعضاء الفريق الأهدافه والتزامه بها.
- ◄ العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفرديـــة
   غير مقبولة.
  - ◄ تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الأراء المتباينة.
- ◄ سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- ↓ إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- ◄ اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة و البحث الدائم عن أرضية مشتركة.
  - ▶ تحسين الأداء باستمر ار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
  - ▶ تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
    - اثخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

#### أسباب فشل فرق العمل:

- ♦ عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
  - ♦ تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- ♦ التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
  - ♦ زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
    - ◄ عدم فهم لمراحل تطور الفريق.

- ♦ ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- ♦ فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- ▶ عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

## سلوك الفريق :

يتطلب العمل داخل فريق قدراً عالياً من مهارات التعامل مع الآخرين، فهو يتطلب الانفتاح والأمانة والاتصال المباشر والقدرة على حل الصراعات وفهم المشاعر الشخصية والاحترام المتبادل. من هنا يقوم فريق بوضع قواعد للسلوك تهدف إلى:

- ◄ خلق أرضية مشتركة للتفاهم والتوقع.
  - ♦ تشجيع السلوك الطيب.
  - ◄ زيادة القدرة على الإدارة الذائية.
  - ﴿ وجود نظام مكتوب للرجوع إليه.
    - ﴿ إرشاد الأعضاء الجدد.
    - ▶ حل مشكلات السلوك بسهولة.

#### التغيرات السلوكية:

تبدأ صعوبات العمل عندما يشعر الأعضاء بالحاجة إلى تغيير سلوكهم. وبرّداد مظاهر المقاومة كلما بدأ هذا اليوم في الاقتراب، ومن تلك المظاهر: التماس الأعذار والتسويف وادعاء الجهل.

## المهارات السلوكية المطلوبة للأعضاء:

- ♦ تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.
  - تحمل مسئولية الأفعال والأفكار.

- ﴿ الجرأة على الجهر بالرأي.
- ◄ القدرة على قول (لا) عند اللزوم.
- ♦ القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.
  - ♦ الاستجابة للنقد.
- ♦ القدرة على التفاوض للحصول على شيء مرغوب.
  - ♦ القدرة على طلب السلطة وتنكب عبء القيادة.
    - السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.
      - القدرة على طرح الأسئلة.
        - ◄ اقتراح أفكار للمناقشة.

## إدارة الصراع داخل الفريق:

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الفريق، وجود صراع كامن تحت سطح العلاقات القائمة بين أعضائه. ويمكن أن يلعب المنسق دورا حاسما في إظهار الصراعات قبل أن تستقحل ويصعب احتواؤها. حل الصراعات يحتاج مشاركة تطوعية حقيقية بحيث يشعر الجميع بالاعتماد المتبادل بالحصول على مكاسب حقيقية. يحتاج هذا إلى تركيز على مشكلة بدلاً من التركيز على الأشخاص مع السماح بالتنفيس والتعبير عن المشاعر، فضلاً عن الالتزام بالقرارات والرغبة في تعديل السلوك.

## التحول إلى ثقافة الفريق:

يعاني الأفراد أثناء تحولهم إلى فرق عمل من الخوف والسيطرة. هذه المشكلات لا نراها على السطح ولكن تبرز أعراضها وتتضح من خلال قلة المشاركة وحجب المعلومات واحتكار المناقشات وتقشى السلبية وكثرة الشكوى.

وإذا تعمقنا أكثر سنجد صراعاً محتدماً بين الأفراد وبين متطلبات الثقافة الجديدة التي تترتب على تشكيل الفريق.

تواجه الفرق في فترة التحول مشكلات كثيرة، فتكون السمة الغالبة على الأداء هي الترقب والقلق وكثرة الأخطاء والتجريب الحذر للأفكار الجديدة وتقويم ما يقوم به الأخرون ومقاومة التغيير والتوتر والإحساس بقرب الانهبار. هذه المشكلات تعتبر أعراضاً صحية ولا يجب الخوف منها، و إذ إن جميع الفرق تمر بهذه المرحلة الثقافية المرتقبة.

#### المشاعر والتحفيز :

لابد لأعضاء الفريق من أن يعبروا عن مشاعرهم بحرية تامة. فالمشاعر لا يجب أن توصف بالجودة أو السوء، إذ يجب أن يوقن الجميع بشرعية مشاعرهم. الفرق الناجحة تولي اهتماماً متوازناً بين إتمام المهام والعلاقة بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر، وهناك من يفضل تحمل أعباء إضافية على أن يعبر عن مشاعره السلبية، لأن الغالبية لا تقضل الحديث عن مشاعرها وتود من الأخرين توفير مناخ ملائم للتعبير عن هذه المشاعر، ولا يمكن أن تزيد الثقة إلا إذا زادت فرص التعبير عن المشاعر.

## مخاوف المرحلة الانتقالية:

من أهمها الخوف من المجهول ومن المسئولية ومن الفشل ومن فقدان السيطرة على الأمور ومن الرفض سواء من الفريق الجديد أو القديم، وكذلك الخوف من النجاح ومن التغيير، ومن تخلي الأخرين.

#### بناء الثقة:

هو الوجه الإيجابي للخوف. ورأي دوجلاس ماكجريجر أن التقــة هــي: "التأكد من أن الآخرين لن يتميزوا على أبداً، سواء تم هذا بقصد أو بدون قصد،

بتعمد أو بدون تعمد، بوعي أو بدون وعي. أي أنني أستطيع أن أضع موقفي في هذه اللحظة، ومركزي وتقديري لذاتي في هذه المجموعة، وحتى حياتي ذاتها في يد من أثق بهم، وهم قائد الفريق وأعضاؤه." ويتحدد مستوى ثقتنا - سواء كانت تلقائية أو حذرة موجودة أو غير موجودة - على إدراكنا لوجود توازن بين ما نعطى وما نأخذ.

## أسباب غياب الثقة:

- ♦ فشل الفريق في الوفاء بعهوده.
- ♦ شيوع الأغراض الخفية بين الأعضاء.
- ♦ كثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات.
  - ♦ منح الفريق مكافأت غير ذات قيمة.
    - ♦ نقص الاتصالات بين الأعضاء.
  - ◄ تقويض المسئولية للأعضاء بدون منحهم السلطة.
    - ◄ انتشار المنافسة بين الفرق داخل المنظمة.

وكلما زادت أسباب عدم الثقة زاد إحساس كل عضو بالتهديد، وبالتالي بالحاجة إلى السيطرة، ولتقليل هذا التهديد يحاول كل عضو الاستئثار لنفسه بأكبر قدر من مصادر القوة لنفسه.

#### أنواع القوة ومصادرها:

- ♦ القوة الشرعية : وهي القوة التي يمنحها الفريق للعضو.
- ♦ قوة الخبرة: وهي قوة العضو صاحب الخبرة والمهارة.
- ﴿ قُوةَ المنصب : وهي التي يحصل عليها العضو من منصب خارجي.
  - ♦ القوة الذائية: وهي القوة الناجمة عن الثقة بالنفس.
- ﴿ القوة التنافسية : وهي القوة التي تتحقق نتيجة هزيمة منافس عدواني.

♦ قوة الإحساس بالذنب: بحصل عليها العضو نتيجة إشعاره الآخرين
 بالذنب لما قاموا به أو لم يقوموا به من أعمال.

## طرق اتخاذ القرارات:

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القرارات، ومن المشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ولكن للأسف فإن نتيجة التصويت غالباً ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين، ويميل الخاسرون أحيانا إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق، ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى قرار.

## ومن قواعد اتخاذ القرارات ما يلى :

- 1- قاعدة الأغلبية (بالتصويت): ويتم فيها اتخاذ القرارات تبعاً لأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى نسب محددة من الأعضاء.
- ٢- قاعدة الأقلية: ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ
   القرار نيابة عن الفريق.
- ٣- الطريقة الفردية: وفيها يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار وذلك
   بإصدار أمر يكون على الفريق الالتزام به.
- الطريقة الفردية بعد المناقشة: وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ
   القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.
- عدم اتخاذ قرار: وهذا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة وذلك إما
   بسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ
   القرار.
- ٦- بالتراضي والإجماع: حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضي
   والاقتتاع على أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

لقصيل لتاسيع

## خطوات اتخاذ القرارات:

- ﴿ تحديد المشكلة بوضوح.
- الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرار.
- ♦ الاتفاق على الإجر اءات قبل الدخول في المناقشة.
  - ◄ تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- ♦ استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- ♦ توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- ﴿ الحصول على الالتزام بإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
  - ◄ التزام المنظمة بتنفيذ ما بتخذ من قرارات.

## مبادىء يجب مراعاتها عند اتخاذ الفرق للقرارات :

- ﴿ ظهور أفكار جديدة والقدرة عن التعبير عنها.
  - ♦ زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات.
    - ♦ التنفيس عما يجول بالنفس من آراء.
- ♦ التعرف على الاهتمامات الشخصية وأخذها في الاعتبار.
  - ◄ الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه.
- ◄ النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نثيجة الممارسة.
  - ♦ زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء.
  - ♦ سيادة الإقناع بدلاً من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات.

## شروط حل المشكلات بفعالية :

- ♦ الاقتناع بأهمية الطرق العلمية في البحث والاستقصاء.
  - جمع المعلومات المطلوبة.
  - ♦ الرغبة في التحدث عن الخبرات السابقة للأعضاء.

- ♦ الرغبة في القدرة على الاستماع النشط بين الأعضاء.
- ◄ الإيمان بالصراع للوصول إلى قرارات على درجة عالية من الجودة.
  - ♦ تقبل التحدي.
  - ﴿ رفض استخدام القوة كوسيلة لحل المشكلات.
    - ﴿ الرغبة في تشجيع وتأبيد أعضاء الفريق.
  - ♦ القدرة على الانضباط الذاتي لتجنب التدخل الخارجي.

## تقويم أداء الفريق:

عندما يصل الفريق إلى مرحلة النضج المناسبة يكون مطلوباً من أعصائه تقويم بعضهم البعض، وبالرغم من التخوف المتوقع للكثير من الأعصاء لعدم قيامهم بدور المقوم من قبل، فإن الفوائد التي تعود على الفريق من اتباع هذا الأسلوب أكثر بكثير من أي مخاطر قد تقابل هذا العمل.

## فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق:

- ◄ يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من
   أي مدير، ولهذا يستطيع تقويمه بصورة أكثر دقة.
  - ل يعتبر تأثير الزمالاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز الأعضاء الفريق.
    - ◄ يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- للحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمـة، فيكـون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.
  - ♦ تنمو مهارة التقويم لدي الأعضاء مع الممارسة.
  - ♦ يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام والإنتاجية.
- ⟨ زیادة معرفة الأعضاء بمعاییر تقویم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك

   ⟨ کونهم مسئولین عن المحافظة علیه.

لفصيل لقاسيم يستستست

## مشكلات تقويم أداء الفريق:

- ♦ تستهلك قدراً كبيراً من الوقت.
- ♦ يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.
  - لا يشعر الأعضاء بالارتباح عند تقويم أداء زملائهم.
- ◄ يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلاً عن قدرتهم على العمل كموجهين.

هذا ويؤثر تقويم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة :

أولاً : العمل الفعلى الذي يقوم به.

تانياً: العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.

ثالثاً: أداء المنظمة.

أذا يجب النطرق المستويات الثلاثة حتى يكون شاملاً. ولكي يتحقق ذاك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب:

- ♦ تقويم الزملاء: يقوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- ﴿ رضا العملاء : يتم قياس مستوى رضاء العملاء الداخليين والخارجيين.
  - ♦ التقويم الذاتي: يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق ككل.
- ♦ قيام قائد الفريق بالتقويم: يقوم القائد بنقويم أداء بقية أعضاء الفريق.
- ◄ تقييم الإدارة: يقوم مدير الإدارة بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً
   على ما تحقق من نتائج.

#### نتائج التقييم الفعال:

◄ توفر الثقة المتبائلة بين الإدارة والفريق.

- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقيم أداء الفريق.
  - التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء وللفريق ككل.
    - موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.
- إتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدراً من التقييم الغير رسمي.
  - التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.
    - ◄ تقدير الأداء المثميز.
  - ♦ يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

#### مجالات التقويم:

- □ تقويم المخرجات: ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العماد، كمية العمل، جودة العمل، الإلمام بالعمل، الصيانة الفنية، إتباع تعاليم الأمن.
- □ تقويم المدخلات: ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعة، الاعتماد المتبادل، المهارات الإدارية، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الأعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير و المخاطرة.

\_\_\_\_\_ لرق\_\_\_ابــة

# • الفصل العاشر

# الرقابـــة

## ي بقراءتك لهذا الفصل ستصبح قادرا على معرفة :

#### • تعريف الرقابة الإدارية

- أهمية الرقابة الإدارية
  - العملية الرقابية
  - بناء المعايير
  - قياس الأداء
- مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الموضوعة
  - اتخاذ الإجراءات المناسبة
  - أغاط الرقابة وعلاقتها بالإستراتيجية
    - حصائص النظام الرقابي الفعال.

# μ

إن الرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة تتمثل فى التحقق من عمليات الإنجاز والتأكد من مسايرتها للخطط والبرامج السابق وضعها. ومن ثم ثهتم وظيفة الرقابة بتحديد المعايير التى يمكن الاعتماد عليها لقياس الأداء ومقارنته بالمعايير السابق تحديدها ، وبعد ذلك يمكن تحديد الانحرافات واتخاذ القرار بتصحيحها.

وقد تتم الرقابة قبل التنفيذ من خلال بناء المعايير وتوقع الأداء ومستمكلته وتصور كيفية مواجهتها ، كما قد تتم الرقابة أثناء التنفيذ فتزامنه للتعرف على الانحرافات أو لا بأول ومحاولة تصحيحها حتى لا تتقاقم وتؤدى لعدم تحقيق الأهداف المرجوة ، كما قد تكون الرقابة بعد الانتهاء من الأداء وذلك لتقييم أداء المنظمة أو الوحدة الإدارية أو العاملين ، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائجها في بناء الخطط المستقبلية.

إن النظام الرقابى الفعال يتكامل مع بقية الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه لتحقيق الفعالية التنظيمية ولا يمكن لإحدى هذه الوظائف بمفردها أن تحقق المنشود مهما بلغت دقتها وموضوعيتها.

ويتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

تعريف الرقابة الإدارية	
أهمية الرقابة الإدارية	
العملية الرقابية	
أنماط الرقابة وعلاقتها بالإستراتيجية	
خصائص النظام الرقابي الفعال.	

## تعريف الرقابة الإدارية:

تمثل الرقابة الإدارية تلك العملية المنظمة المتعلقة بالتحقق و التأكد من إتمام الأنشطة والالتزام بالأعمال التي سبق التخطيط لها في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن ثم نتطلب وظيفة الرقابة من المديرين تحديد معايير الأداء المناسبة ، وإجراء عمليات المقارنة بين الأداء الفعلى والمعايير السابق تحديدها ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الوقوف على انحرافات أو وجود مشكلات وعقبات تعوق استمرار عمليات التنفيذ..

يرى تيرى أن الرقابة تشير إلى: "التحديد الدقيق لعمليات التنفيذ ومتابعة تقييم الأداء حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم. بما يؤدى إلى اتفاق الأداء الفعلى مع الخطط والأهداف المحددة مسبقاً " وبالتالى فإنها تمثل عنصراً جوهرياً من عناصر الإدارة التي تسهم في كفاءة الإنجاز وتتأكد من إتمام العمل على خير وجه.

وقد أدرج هنرى فايول وظيفة الرقابة كأحد الوظائف الأساسية للإدارة وعرفها بأنها: عملية التحقق من أن كل شيء يتم تطبيقه حسب الخطة التي تم اختيارها وكذلك يتم في ضوء التعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

ويعرفها ديمول بأنها الطريقة أو الوسيلة التي يمكن للقيادة أو الرئاسة الإدارية أن تعرف وتحدد بها هل الأهداف قد تحققت على أكمل وجه وبكفاية وفي الوقت المناسب والمحدد لها.

ويتناول فالمر الرقابة بشكل أكثر تحديداً مُركزاً على خطوات القيام بها فيقول أن الرقابة تتمثل في وضع المعابير ، ثم قياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية ، وأخيراً تصحيح الاختلافات بين الخطط الموضوعية والنسائج الفعلية.

ومن خلال التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات في هذا الصدد يمكنا القول أن الرقابة تشير إلى: الأنشطة التي ترتبط بوضع المعايير الرقابية وتهتم بقياس الأداء وتتابع تنفيذ الخطط والأعمال باستمرار بهدف التأكد من سير الأنشطة كما هو مخطط لها ومحاولة التعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وفي ضوء هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية:

- الرقابة ترتبط بوضع وتأسيس المعايير الرقابية.
- تعتنى الرقابة بعملية قباس الأداء من خلال متابعة عمليات التنفيذ.
- إن الرقابة نشاط مستمر يمند ليسبق الأداء "رقابة سابقة" وبواكب الأداء "رقابة متزامنة" كما يتم عقب الأداء "رقابة لاحقة".
- إن الرقابة تعمل على تدعم العلاقة بين الجهود المختلفة وتبحث مدى مساهمتها الفعلية في تحقيق الأهداف.
- إن الرقابة تهتم ببحث مجالات ونواحى القصور والانحراف عن الخطط ولأهداف الموضوعة.
- إن الرقابة تؤكد على اتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.

وحتى تنجح عملية الرقابة فى تحقيق أهدافها يجب أن يمتد نطاقها إلى كافة الوظائف التى تمارسها المنظمة ومن بينها وظائف التمويل والموازنات، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة البحوث، والتطوير، ووظيفة التسويق، ووظيفة الإنتاج والعمليات. وفيما يلى نبذة عن كل وظيفة ونشاط كل منها:

- الرقابة المالية ورقابة الموازنات: تساعد الرقابة المالية الإدارة العليا في الوقوف على الموقف المالى بالنسبة للتنظيم ككل والتعرف على مدى الالتزام المالى بالخطة وخاصة في المنظمات الهادفة للربح ويتضح ذلك من متابعة التغيرات التي تحدث في الأصول والخصوم والإيرادات والتكاليف. أما رقابة الموازنات والتي تتم بصورة تفصيلية في مستويات الإدارة الوسطى فتركز على رقابة الإيرادات والتكاليف في مختلف الإدارات والأقسام في فترات زمنية قصيرة قد تكون شهرية وتتطلب من المديرين القيام بعمليات التحليل لكافة بنود الإنفاق ومقارنتها بالمعابير المحددة وتفسير الأرقام للتعرف على كيفية التصرف حيال كل منها.
- الرقابة على الإنتاج والعمليات: تهتم الرقابة على الإنتاج والعمليات بمتابعة ومراجعة عمليات إنتاج السلع والخدمات في كافية مراحلها ، وتعتمد معظم المنظمات على ذلك النوع من الرقابية بميا يمكنها مين تخفيض الوقت اللازم لعمليات الإنتاج وزيادة الكميات المنتجة ذات الجودة المناسبة ، وبما يؤدى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دراسية تحليل كافة عناصر المدخلات والمخرجات.
- ٣- الرقابة التسويقية: تستخدم الرقابة النسويقية لتقييم كيفية ممارسة المنظمة لأنشطتها النسويقية المختلفة بكفاءة وفعالية. فتراقب عمليات وأنشطة التسعير والتكاليف، والترويج وتنشيط المبيعات، وكذلك تراقب أنشطة

التوزيع ، ومدى إشباع المنتجات لتوقعات العملاء ومسايرتها لمتطلباتهم وتحقيقها لرغباتهم. بالمنظمة إلى جانب متابعتها أيضا للأداء الخارجى الخاص بنشاط المبيعات والمنافسين والسوق والعوامل والمتغيرات المؤثرة على التعامل مع العملاء والمنافسين.

- الرقابة على البحوث والتطوير: تمثل عملية الرقابة على البحوث والتطوير تنظيم عمليات التنمية والتطوير الخاصة بالمنتجات الجديدة والتأكد من التزامها بالمراحل والمعايير التنظيمية واهتمامها في نفس الوقت باحتياجات ومتطلبات السوق والعملاء. ومن ثم ينصب الاهتمام عند إجراء هذا النوع من الرقابة على عمليات التطوير والتنمية الخاصة بالمنتجات ومدى جديتها ومو اكبتها لاحتياجات العملاء وفي نفس الوقت مسايرتها للتقدم التكنولوجي وفلسفة التنظيم وغاياته.
- الرقابة على الموارد البشرية: وتهتم عملية الرقابة على الموارد البشرية بتنظيم ومتابعة أنشطة وعمليات الموارد البشرية ، وتحليل وتوصيف الوظائف وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ، والتدريب وتنمية الكفاءات والمهارات ، والأجور والمكافأت والحوافز وتقييم أداء العامين.

## أهمية الرقابة الإدارية:

تبدأ أهمية الرقابة من ارتباطها الوثيق بوظيفة التخطيط ، فكلاهما يعملان معا بشكل متكامل ، ولا يمكن أن يكون أحدهما فعالاً دون الآخر. فالمديرين يستعينون بالتخطيط لكى يتمكنوا من إعداد التوجيهات التى تساعدهم فى تحقيق الأهداف المستقبلية. كما يعتمد المديرون على الرقابة لتمكنهم من التعرف على إنجازاتهم و تطمئنهم إلى سلامة الطريق الذى يسيرون عليه لتحقيق أهداف التنظيم.

إن إتمام عمليات التنفيذ وتطبيق الخطط يمثل دوران للعملية الإدارية بصورة متكاملة لتحقيق ما حدد من نتائج وبالتالى نتم عمليات التغذية المرتدة عن الأداء لإمداد المديرين بالطرق والسبل اللازمة لتتمية الخطط والمحافظة على انتهاج الخطط والبرامج السابق بنائها.

وتصبح الحاجة للرقابة ضرورية وماسة لفهم واستيعاب مجريات الأحداث في التنظيم وأسبابها والربط فيما بينها ، فبدون الرقابة والمعلومات الصحيحة المتداولة عن الأداء والتقدم في العمل ستظهر آثار ذلك في شكل ظواهر سلبية متعددة تتمثل في ارتفاع التكاليف والأعباء وانخفاض الإيرادات وسينعكس ذلك في انخفاض العائد على الاستثمار وستدور المنظمة في حلقة مفرغة طالما أصرت على إهمال الرقابة وسرعة تداول المعلومات الصحيحة عن الأداء ويمكننا النظر إلى الشكل رقم (١/١) للوقوف على ذلك نجد أن الرقابة لابد وأن تشتمل على مراجعة عوامل البيئة الخارجية أيضاً لملاحظة مدى تغيرها والوقوف على نتائج تحليلها وآثار ذلك على أداء المنظمة.

وتبدو أهمية الرقابة أيضا من ارتباطها الوثيق بالتخطيط والتنظيم والرقابة ، ففي ضوء ما سبق نجد أن الرقابة عملية مستمرة لا يقوم بها المدير في وقت يكون فيه التنفيذ قد وصل إلى نهايته ، وإنما تتم باستمرار أثناء وبعد تنفيذ الأعمال الجزئية والكلية والتي تدخل ضمن إطار خطة ذات مدى زمنى معروف تأخذ في الاعتبار أنماط الأداء ومستوى التنفيذ على ضدوء تقارير الرقابة عن الفترة السابقة. وعليه تكون الرقابة عملية مستمرة وملازمة للتخطيط والتنفيذ وإعادة التخطيط.

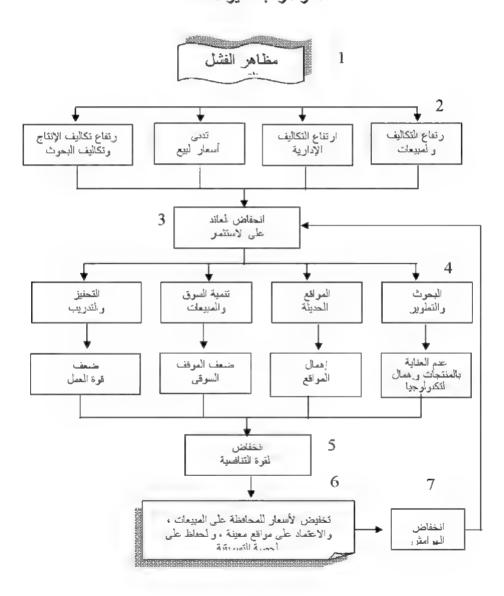
إذا بدون تخطيط لن تكون هناك رقابة بالمعنى المفهوم كما أن الرقابة تساعد بصورة مباشرة في وضع الخطط، فتكاد تكون الرقابة والتخطيط عنصرين لنفس الوظيفة الإدارية لولا اختلاف الهدف في كليهما وذلك لأنه من المستحيل إتمام عملية الرقابة في غياب التخطيط الذي يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها ويرسم السياسات التي توجه التنفيذ ويضع الخطط التشغيلية في جميع مجالات العمل بالمنظمة والتي بناء عليها توضع المعايير التي تمكن من مقارنة الأداء بالمطلوب تحقيقه بغرض تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

والانحراف فى حد ذاته ما هو إلا الفرق بين الأداء الفعلى والأداء المعيارى، والأخير ما هو إلا مقياس دقيق لمدى تنفيذ الخطة ومن المعروف إن بعض أدوات التخطيط مثل البرامج الزمنية (خرائط بيرت والمسار الحرج) والميزانيات التقديرية تستعمل فى ذات الوقت كأدوات رقابية.

ومثلما كانت وظيفة التخطيط أساسية في إمكانية القيام بوظيفة الرقابة نجد أن العكس صحيح ولو إلى درجة تقل بعض الشيء. إذا أن مما يزيد من فعالية التخطيط السليم وجود النظام الرقابي الذي يمكن من تقييم أداء الخطة الحالية بغرض تحديد الانحرافات عن الخطة بالسرعة المطلوبة لإعادة التوافق بين الخطة والتنفيذ بإجراء التعديل المطلوب في أي منهما ، حسبما تتطلبه الحالة الخاصة بالانحراف، ولتقييم الأداء النهائي أهمية خاصة في التخطيط للفترة الزمنية المقبلة إذ بهذه التقارير الخاصة بالأداء العام في المنظمة يمكن التحقق من القدرات البشرية والمادية المتاحة للمشروع والتي على أساسها توضع أهداف الخطة للفترة الزمنية القادمة. وفي بعض المجالات يصعب فصل وظيفة التخطيط عن وظيفة الرقابة كما هو الحال في تخطيط ومراقبة الإنتاج وبالأخص في المنشآت الصناعية.

\_\_\_\_\_\_ لرق\_\_\_ابــة

# الشكل رقم (١/١٠) آثار الرقابة غير الفعالة



ومثلما ارتبطت الرقابة بالتخطيط مثل هذا الارتباط الوثيق كان من الطبيعي أن لا تتمكن الرقابة من تحقيق أهدافها في ظل نظام غير ملائم لأهداف الخطط الموضوعة أو إمكانيات التنفيذ. فبدون وضوح قنوات الاتصال وحدود المسئوليات والسلطات الممنوحة لكل الأفراد في التنظيم يستحيل أن تتم عملية التوجيه بأى شكل من الأشكال. ويما أن جزءا هاما من عملية الرقابة وهو متابعة الأداء بالملاحظة الشخصية وتصحيح الانحرافات حال حدوثها واتخاذ التدابير الكافية لمنع حدوثها مستقبلاً يكاد يكون مكملاً لوظيفة التوجيه إذ يتطلب نلك إلمام المدير بما يجرى في مواقع التنفيذ ويستحيل عمل ذلك دون الرجوع إلى وسائل الاتصال والتوجيه الأخرى وبالتالي التنظيم بوجه عام. فالنظام هو في تناسق تام.

## العملية الرقابية:

يتبع المديرون أربعة خطوات جوهرية لتطبيق عملية الرقابة بالفعالية المطلوبة. تتمثل هذه الخطوات بصفة عامة فيما يلى:

١ - بناء المعابير

٢- قياس الأداء.

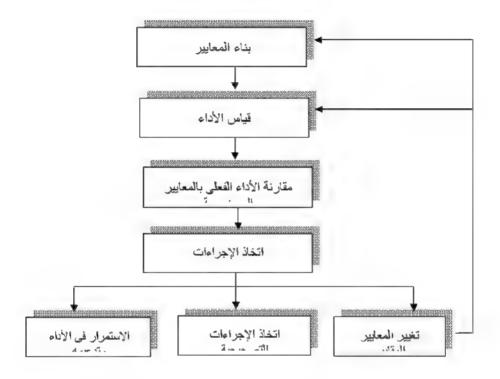
٣- مقارنة الأداء الفعلى بالمعابير الموضوعة.

٤ - اتخاذ الإجراءات المناسبة.

انظر الشكل رقم (٢/١٠) الذي يوضح خطوات العملية الرقابية

\_\_\_\_\_\_ لرق\_\_\_ابــة

الشكل رقم (۲/۱۰) خطوات العملية الرقابية



ويمكننا أن نلقى الضوء على الخطوات السابقة بصورة موجزة على النحو التالى:

#### بناء المعايير:

تمثل المعايير تلك المقاييس الخاصة المحددة لقياس الأداء المستقبلي ، وفي ضوء هذا يعد المديرون مسئولين عن ترجمة الأهداف والخطط التنظيمية إلى معايير مناسبة وقابلة للتطبيق.

وحتى يمكن تحديد المعابير لابد من إعداد قائمة تقصيلية بالخصائص التى سيتم قياسها ، وتنمية وتطوير طرق قياس الأداء الملائمة ومن أهم الخصائص الواجب توافرها في معايير القياس:

#### : Validity الصدق - ۱

يشير مفهوم الصدق إلى ما إذا كان المعيار يقيس ويقيم بالفعل ما وضع من أجل قياسه ، فمعيار الطول – مثلاً – يقيس أمثار وأقدام ولا يقيس جرامات أو كيلووات ، فالمرء لا يقيس طوله بالوقوف فوق ميزان ليس له في ذلك شك أو جدل. وحتى بنسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو التلوث. إن المنظمات تستخدم معايير لقياس الأداء يقوم الأفراد بتطبيقها في صور مختلفة للتعرف على نتائج الأداء. ويرتبط الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الحقيقى ومعيار قياس الأداء.

ويحدث القصور أو النقص Deficient في عملية قياس الأداء إذا لم يستم قياس كل المجالات أو الجزيئات ، ويسشير التلوث أو الفساد للمقياس قياس كل المجالات أو الجزيئات ، ويسشير التلوث أو الفساد للمقياس وعدم احتوائه على كافة أوجه القياس الواجبة. ويجب أن تسعى عملية قياس الأداء لتدنية التلوث قدر الإمكان والتأكد أن المعيار الذي يستخدم في القياس يقيس فعلاً المجالات المحددة المراد دراستها ولا يقيس مجالات أخرى غيرها.

#### : Reliability : الثبات - ۲

يشير الثبات إلى مدى اتساق معيار القياس أى إمكانية الاعتماد عليه و تكر ار استخدامه فى القياس أى مدى الثبات فى وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التى تم تجميعها عن طريق معايير القياس.

حيث بثار التساؤل التالى: هل بحصل المقيم على نفس النتائج إذا استخدام نفس المعيار أكثر من مرة ؟ فإذا كانت الإجابة بالإيجاب دل ذلك على ثبات المعيار مما يدعوا للاطمئنان والثقة في هذا المعيار ، أما إذا لم يحصل المقسيم على نفس النتائج فإن معيار القياس يعد غير ثابت.

#### : Acceptability القبول -٣

يشير إلى قبول الأفراد الذين سيقومون باستخدام معايير الأداء. فمع أن الكثير من معايير الأداء تتسم غالباً بالصدق والثبات ولكنها تستهلك وقت المجير وطاقاته ، ومن ثم فإنه يميل إلى رفض استخدامها.

ولهذا ينبغى أن تحظى معايير القياس بقبول كل من المديرين والعاملين وذلك بغية تطوير وتنمية أداء العاملين ، حيث توصلت نتائج العديد من البحوث إلى أن القبول كخاصية جوهرية للمعايير تؤدى لزيادة فعالية نظم الرقابة تقييم الأداء.

#### 5- الخصوصية: Specificity

تعنى الخصوصية أن تعطى معايير القياس دلائل محددة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات.

والخصوصية مهمة جداً لكل من الأهداف الإستراتيجية والتنموية للرقابة وتقييم الأداء. وإذا لم يكن المعيار خاص ومحدد (ماذا يجب عليه عمله وما دوره لمساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية) ، سيصبح من الصعب على المنظمة تحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك فإذا فشل المعيار في تحديد نقاط محددة عن مشكلات الأداء سيصير من المستحيل علاج المشكلات وتصحيح الأداء وبالتالي يؤثر على تحقيق الأهداف النتموية.

ومن بين المعايير التي يمكن استخدامها في منظمات الأعمال :

الفصيل نعاشير -

- الأهداف والسياسات والإجراءات.
  - الموازنات التخطيطية.
  - النسب والمعدلات المالية.
    - المؤشرات الإنتاجية.
      - المعدلات التسويقية.
- خرائط جانب وبيرت والمسار الحرج.
  - مقاييس الكفاءة الإنتاجية.
    - التكاليف المعيارية.
      - الكفاءة الانتاحية.

ومن بين المعايير المتعددة يستعرض الكاتب أحد الطرق والأساليب في كل مجال من مجالات أنشطة ووظائف المنظمة وذلك على النحو التالى:

- الرقابة على النشاط الإنتاجي (خرائط مراقبة الجودة)
  - الرقابة على النشاط المالي (النسب المالية)
- الرقابة على النشاط النسويقي (الرقابة على المبيعات)
- الرقابة على نشاط الموارد البشرية (ميزانية التدريب)

#### خرائط مراقبة الجودة:

تستخدم هذه الخرائط فى مراقبة التغيير الذى يحدث على معايير الجودة وتبعاً لهذه المراقبة فإنه يمكن دراسة أسباب التغيير والقيام بالخطوات التى تمنع حدوثه. ولذا فلابد عند استخدام هذه الخرائط من وجود معيار للجودة تتم على أساسه عملية المقارنة.

وفى حالة الجودة تعتبر المواصفات المطلوبة توافرها فى منتج معين هي المعيار الذى على أساسه يتم التقييم.

فإذا فرض أن المواصفات المطلوبة لإنتاج أحد الأعمدة الرئيسية اللازمــة للسيارة هي طوله ١٠ سم.

ومسموح بان يزيد ١٠٠سم وأن يقل ١٠٠سم وذلك لأنه من المعروف في الصناعة بصورة عامة عدم إمكان إنتاج عدد كبير من الوحدات الإنتاجية تكون جميعها ١٠سم بالضبط فلا يمكن أن تتطابق مو اصفات جميع هذه الوحدات رغم أنها تكون من نفس الماكينة وبنفس العامل لأسباب كثيرة متعددة.

ولذلك يسمح بإنتاج المنتج السابق وتقبل الاختلافات في الموصفات ولكن داخل حدود معينة وهذه الحدود في المثال السابق هي + ٠,١ سم و - ١,٠سم

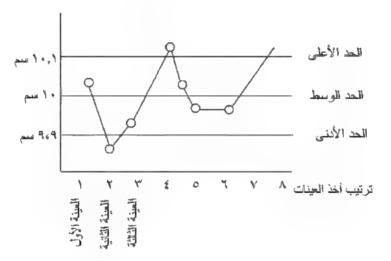
فإذا زاد طول العمود عن الحد الأعلى وهو ١٠,١ سم فإن الجودة تعتبر منخفضة وإذا قل طول العمود عن ٩,٩ سم تعتبر الجودة أيضاً منخفضة.

وعلى أساس هذا التصوير المبسط ترسم خريطة معينة تسمى خريطة مراقبة الجودة الأعمدة تمثل العلاقة بين أطول الأعمدة المختلفة والوقت الذى تأخذ فيه عينات معينة من الإنتاج لفحصها ومعرفة أطوالها وتوجد على هذه الخريطة ثلاثة خطوط:

- خط الوسط وهو الخط الذي يمثل الطول المتوسط للأعمدة.
- خط الحد الأعلى وهو يمثل أقصى طول للأعمدة يمكن أن تقبل على أساسه.

- خط الحد الأدنى وهو يمثل أقل طولاً للأعمدة يمكن أن تقبل على أساسه وتؤخذ من الإنتاج عينات على فترات متباعدة ثم تقاس أطوال كل عينة من الأعمدة وتقع هذه العينات كنقط على الخريطة كما في شكل رقم (٣/١٠)

الشكل رقم (٣/١٠) خريطة مراقبة الجودة



ومن الخريطة السابقة نجد أن العينة رقم (٢) طولها أقل من الطول المسموح به ولذا فقط وقعت تحت الحد الأدنى وهذا يدل على أن جودة الإنتاج في ساعة أخذ هذه العينة كانت منخفضة. وكذلك بالنسبة للعينة (٤) كان طول العمود أكبر من ١٠,١ سم وهو الحد الأعلى وأيضاً العينة الأخيرة رقم (٨) وهذا يعنى أن الإنتاج في هذا الوقت كان منخفض الجودة أيضاً.

أما باقى العينات فكانت أطوالها مطابقة للمواصفات (المعايير) الموضوعة الأنها وقعت بين الحد الأعلى والأدنى.

ومن ذلك نرى أن خرائط ضبط الجودة تعطى لنا صورة مجسمة لما يحدث لجودة الإنتاج خلال اليوم ، وهل الجودة مطابقة للمواصفات (المعايير) الموضوعة من قبل؟ أم انحرفت عن هذه المواصفات؟ ومتى حدث هذا الانحراف ؟

إن الميزة الكبرى لخرائط ضبط الجودة إنها تحدد لنا الوقت الذى حدث فيه الانحراف عن المعايير. وبالتالى يمكن اتخاذ إجراء فورى لتلافى تكرار هذا الانحراف فى المراحل القادمة.. أى بواسطة هذه الخرائط تحاول منع حدوث الأخطاء أو الانحرافات فالمراقبة هنا تتم أثناء العمل وليس بعد إتمام العمل.

ولابد من الإشارة إلى أن هذه الخرائط لا تستعمل فقط في مراقبة جودة المنتجات في المصانع المختلفة بل أنها تستخدم أيضاً في أي مكان بتم فيه إنتاج ما (وليس بالضرورة أن يكون إنتاجاً صناعياً) ويكون هذا الإنتاج معرضاً لحدوث أخطاء معينة تقلل من جودته ، فالعامين في أي إدارة أو مؤسسة يقومون بأداء أعمال معينة وبالطبع تحدث أخطاء في هذه الأعمال فيمكن باستخدام المفاهيم المبسطة السابقة مراقبة جودة أداء هؤلاء العاملين

#### النسب المالية:

من خلال القوائم المالية (قائمة الأرباح والخسائر وقائمة المركز المالي) يمكن تحليل النسب المالية المختلفة لخدمة الأطراف المختلفة داخل وخارج المنظمة.

ومن أهم أنواع النسب المالية الشائعة الاستخدام.

ا- نسب الربحية : وتهدف إلى قباس قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ،
 ومن أمثلتها :

٢- نسب السيولة: وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على سداد النز اماتها قصيرة
 الأجل ، ومن أمثلتها:

٣- نسب النشاط: وتهدف إلى قياس قدرة المنظمة على ممارسة أنشطتها
 وحساب معدلات دوران مبيعاتها خلال فترة زمنية معينة ، ومن أمثلتها:

\_\_\_\_\_\_\_ لرق\_\_\_\_ايـة

أ- معدل دوران الأصول =  $\frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{صافى الأصول المستثمر ق}} = ××× مرة$ 

 $\frac{\text{صافى المبيعات}}{\text{صافى المبيعات}} = \times \times \times \text{ مرة}$   $\frac{\text{صافى الأصول المنداولة}}{\text{الميداولة}} = \times \times \times \text{ مرة}$   $\frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{معدل دور ان المخزون (البضاعة)}} = \times \times \times \text{ مرة}$ 

٤ - نسب المديونية : وتقيس قدرة المنظمة على تمويل عملياتها من ديون الغير
 و من أمثلتها :

أ- معدل الديون لمجموع الأصول (نسبة المديونية) - معدل الديون لمجموع الأصول وتعتبر النسبة المعقولة ٣٠% أو أقل وكل زيادة عن هذه النسبة تعني صعوبة المنظمة في الحصول على قرص خارجية.

ب- معدل تغطية النفقات الثابثة = الدخل المتاح لتغطية النفقات الثابثة - بعدل تغطية النفقات الثابثة الثابثة - المعدل تغطية النفقات الثابثة - المعدل تغطية - المعدل تغطيق - المعدل تغطية - المعدل - المعدل تغطية - المعدل تغطية - المعدل -

و يلاحظ هنا أنه كلما قل هذا المعدل عن ٤ مرات كلما عنى ذلك أن موقف المنظمة المالى ضعيف وبالتالى ستجد صعوبة في الافتراض الخارجي.

#### الرقابة على المبيعات:

إن الرقابة على المبيعات تعد موضوعاً بالغ الأهمية لأنها تقيس مدى قوة المنظمة في السوق التنافسي من وقت لاخر ، وتأخذ الرقابة على المبيعات عدة صور أهمها:

- الرقابة على حجم المبيعات.
- الرقابة على الجهود والتكاليف.

الرقابة على حجم المبيعات :

ليس هناك من شك في أن القوى والضغوط الخارجية التي تتعرض لها المنظمات الربحية تؤثر على حجم المبيعات المحتمل في سوق السلعة ، أو الخدمة. ومن هنا نقول أن قدرة المنظمة على التحكم والرقابة يبدو أكثر صعوبة من قدرتها في الرقابة على النشاطات التي لا تخضع بنفس القوة للظروف الخارجية مثل الإنتاج ، أو الأفراد ، على أن هذا لا يجب أن يثني المنظمات على أي حال من السعى بقدر الإمكان على رفع كفايتها البيعية ، من خلال العمل على مراقبة الظروف التسويقية السائدة وتجنب أية معوقات قد تحد من زيادة حجم المبيعات كمية وقيمة.

وتبدأ الرقابة على حجم المبيعات بوضع المعايير التى تحدد لإدارة المبيعات ومندوبى البيع النتائج المتوقعة منهم معبراً عنها بالكميات أو الوحدات النقدية خلال فترة زمنية وتكون الخطوة التالية هى القياس والمقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وبين النتائج المتوقعة "المعايير".

ولو اتضح للإدارة أن هناك اختلافاً فى النتائج لغير صالحها فإن عليها أن تتحرى أسباب ذلك وتعمل على تصحيح الانحرافات إما من خلال زيادة جهود البيع، أو مصروفات البيع.

وتحدد الأهداف البيعية أما من خلال تحديد حجم المبيعات المتوقع في كل منطقة جغرافية ، أو لكل منتج على حدة ، أو من كل مندوب مبيعات ، ومن ثم تتم المقارنة بين التوقعات وبين النتائج الفعلية. ويعتمد تحديد الأهداف البيعية في كثير من الأحيان على الحكم الشخصى للمدير. غير أن هذا لا ينفى أن هناك أساليب متطورة يقوم عليها التنبؤ بحجم المبيعات في المستقبل. وأن هذا التنبؤ يمكن أن يكون الأساس في رسم المعايير أو التوقعات التي تتم على أساسها المقارنة مع النتائج الفعلية.

\_\_\_\_\_ لرق\_\_\_ابــة

وسواء كانت عملية تحديد الأهداف البيعية للمستقبل مبنية على الحكم الشخصى للمدير أم على أسس أخرى فإنها ينبغى أن تخصع لعملية تحليل مسبقة لعدة عوامل يمكن أن تؤثر على حجم المبيعات هى :

- ١- قدرة السوق على الاستيعاب والتصريف أو "درجة الطلب على المنتجات"
  - ٢- جهود الإعلان والترويج القائمة في المنظمة.
  - ٣- الطروف الاقتصادية السائدة والمتوقعة في المستقبل.
  - ٤- سياسات المنافسين الذين ينتجون نفس المنتجات أو منتجات مشابهة لها.

كذلك فإن المنظمة قد تستعين بتحليل البيانات الإحصائية التاريخية لديها عن المبيعات السابقة ليكون عاملاً إضافياً مرشداً في تقدير حجم مبيعات المستقبل.

#### الرقابة على الجهود البيعية والمصروفات:

وتنطوى مهمة الرقابة على الجهود البيعية ومصروفات البيع على النشاطات التالية:

- الرقابة من قبل مدير المبيعات على نشاطات مندوبى البيع إضافة إلى الرقابة على حجم المبيعات المحقق من كل منهم.
- ٢- الاتصال بمندوبي البيع المتجولين في حالة تلقى فرص بيع جديدة وتوجيههم إلى العملاء للتفاوض معهم.
  - ٣- تدريب رجال المبيعات.
- ٤- جدولة أعمال مندوبى المبيعات لكل منطقة أو لكل منتج إما على أساس يومى أو أسبوعى أو شهرى مثلاً ، بحيث بتضمن هذا الجدول الحجم المتوقع من المبيعات لكل مندوب بيع ، ومتوسط الزيارات التي يجب أن يجربها مع العملاء المحتملين.

- وضع الميز انيات الخاصة بالمبيعات ، والتي قد تــشمل فـــ عناصــرها رواتب مندوب المبيعات والمصروفات الإدارية ، ومصروفات الإعـــلان والترويج ، أو أية مصروفات تهدف إلى تتشيط المبيعات وزيادة حجمها.
- آ- إعداد الثقارير من قبل مندوبي المبيعات والتي توضيح ، نشاطاتهم و الزيارات التي قاموا بها ، ونتيجة هذه الزيارات و أية معلومات أخرى هامة ، كذلك الحال بالنسبة لمدير المبيعات الذي يقوم بدوره بإعداد الثقارير الرسمية عن حالة المبيعات الإجمالية ومدى مطابقتها للمقاييس و التوقعات ، وأسباب الانحرافات إن كانت هناك ، وبعض التوصيات الخاصة. ثم يرفع هذه التقارير الدورية إلى الإدارة العليا التي قد تتخذ من قبلها الإجراءات التصحيحية أو قد تقوض مدير المبيعات بذلك.

#### ميزانية التدريب:

يقوم المسئول عن البرامج التدريبية بترجمة الأنشطة والمهام التدريبية في صورة رقمية ثم وضعها في صورة ميزانية تقديرية تمكن من التعرف على إمكانية تنفيذ النشاط التدريبي حيث تحدد بنود مالية معينة البرنامج وعلى المسئولين التصرف في حدود ذلك ، ويوضح الجدول رقم (١٠١٠) نموذجاً لميزانية التدريب كأداة تخطيطية يتم تحويلها بعد ذلك إلى مجموعة معابير رقابية في أحد مجالات أنشطة الموارد البشرية.

\_\_\_\_\_ ارق\_\_\_ابــة

# الجدول رقم (۱-۱۰) ميزانية التدريب

المسوارد

الاستخدامات

البياتات		البيانات	جزئی	کلی
البنود المتخصصة	××××	أتعاب ومكافآت		
للبرنامج		- أتعاب الخيراء والمستشارين	××	
		<ul> <li>مكافآت المشرفين</li> </ul>	××	×××
		الانتقالات وبدلات السفر	××	×××
		أدوات ومعينات التدريب		
		<ul> <li>التلفزيون والفيديو والأفلام</li> </ul>	××	
		- الإعلانات واللوحات	××	
		- ملفات التدريب	××	
		<ul> <li>الأقلام</li> </ul>	××	×××
		الإقامة والوجيات		
		<ul> <li>ایجار المکان</li> </ul>	××	
		- الواجيات	××	××
।प्रकार्य	××××	- ।४:बार्ध		××××

#### قياس الأداء:

بعد بناء وتحديد المعايير يحدد المديرون الأسس والكيفية التي يمكن من خلالها قياس الأداء. ويميل معظم المديرين إلى الاستعانة بالبيانات الكمية والاعتماد عليه في عملية القياس ، فهي من وجهة نظرهم ذات علاقة مباشرة بالمعايير هذا إلى جانب إمكانية تطبيقها بسهولة واستخلاص النتائج المحددة منها.

إن قياس الأداء يشير إلى قياس درجة الكفاية والكفاءة فى إنجاز الأعمال فى كل المجالات (النتائج) طالما أن هناك صورة واضحة لأنماط الأداء المطلوبة ، وكما فى الخطوة الأولى الخاصة بتحديد المعايير الرقابية فى المجالات المختلفة فإنه من المطلوب أيضاً فى هذه الخطوة اختيار الطريقة والكيفية المناسبة للقياس بحيث تناسب المجال المراد قياس الأداء فيه. ويمكن القيام بعملية قياس الأداء من خلال الملاحظة الشخصية أو من خلال النقارير.

أما بالنسبة للملاحظة الشخصية فإن المراقب يطلع بنفسه على أسلوب سير العمل أو الأداء ويجمع البيانات المطلوبة حيث يقوم بفحص الأداء في فترات تتقارب أو تتباعد حسب طبيعة العمل والمستوى الإداري للمراقب ونطاق إشرافه وتصحيح الانحرافات حال وقوعها. لذلك نجد في العادة أن المراقب الذي يعتمد اعتماداً شبه كلى على هذا النوع من الرقابة يكون مستواه الإداري منخفضاً وموقع عمله قريب من مواقع التنفيذ مثل مشرفي العمال ورؤساء الأقسام. ويعتمد المدير في قياس الأداء على عدة سبل تحددها طبيعة العمل كأن يقوم بأعمال المراقبة المستمرة للأداء وتحديد الانحرافات أثناء التشغيل أو القيام بفحص عينات من العمل في كل زيارة يقوم بها و تحديد الانحرافات على أساس هذه العينات.

ومن أهم خصائص هذا النوع من الرقابة أن المراقب بنفسه هو الذي يجمع المعلومات الخاصة بقياس الأداء وهو الذي يقوم بتقييم الأداء في الحال واتخاذ القرار التصحيحي.

وبالنسبة لحالة الرقابة عن طريق التقارير وهو النوع المهم من أنواع الرقابة عنان هذه التقارير يقوم بإعدادها من هم في مستوى إداري أقل

ويعرضونها على المديرين في المستوى الأعلى ويمكن إنباع عدة أساليب في جمع بيانات القياس منها:

- جمع البيانات من سجلات الأداء أو الإنتاج.
  - قياس الأداء عن طريق العينات.
  - قياس الأداء بو اسطة در اسة كمية العمل.

وفيما يلى نبذة عن كل أسلوب منها

#### (١) جمع البيانات من سجلات الأداء:

من أهم سبل جمع البيانات للتقارير الإدارية الخاصة بأعمال الرقابة الطريقة التى تعتمد على استخراج المعلومات من السجلات الموجودة، وتحتوى هذه السجلات على معلومات خاصة بمستوى الأداء والتنفيذ ومن أمثلتها:

- الأوامر (أوامر الشراء والبيع).
  - الكمبيالات والكروت.
    - إيصالات المبيعات.
  - سجلات سير العمل الإنتاجي.
    - سجلات أرقام المبيعات.
      - سجلات المخزون،

ووجود هذه السجلات وحفظها بطريقة يسهل معها استخراج البيانات وتلخيصها يجعل من أسلوب جمع المعلومات سهلاً وممكناً. وتهتم نظم المعلومات الإدارية بهذا النوع من أساليب جمع البيانات وتعتمد عليه إلى حد كبير لسهولة استخراج البيانات وجمعها وإعدادها بهذه الطريقة وإمكانية إخضاعها للنظام الآلى في التجهيز،

## (٢) قياس الأداء بواسطة العينات:

تعثير طريقة فحص الأداء بالعينات من أنسب طرق قياس الأداء ويغلب استعمالها في الحالات التي تكون فيها إمكانية قياس الأداء بصورة مستمرة غير عملية أو تؤدى إلى تكاليف باهظة. وفيها يتم أخذ عينة من العمل تتم در استها بغرض بغرض تحديد الانحرافات باعتبار أن هذه العينة من العمل تتم دراستها بغرض تحديد الانحرافات باعتبار أن هذه العينة أو مجموعة العينات التي تؤخذ تمثل المجتمع الذي أخذت منه تمثيلاً كافياً. وتتكون عملية قياس الأداء بهذه الطريقة من العناصر الآتية :

- ١- اختيار الحجم المناسب للعينة.
- ٢- اختيار الوقت المناسب لأخذ العينة أو تحديد عدد العينات المطلوبة.
  - ٣- اختيار كيفية أخذ العينات.
  - ٤- أخذ العينات وتسجيل قيمتها.

وفى حالة استعمال الخرائط التى توضح الأداء المعيارى المطلوب تتطلب عملية قياس الأداء أيضاً إجراء العمليات الحسابية المطلوبة على نتائج العينات ومن ثم رسم الخريطة أو مجموعة الخرائط المطلوبة وتوضيح نتائج القياس على الخريطة بشكل يسهل عملية إجراء التقييم أو عقد المقارنة بين الأداء الفعلى والأداء المعيارى. وأهم أنواع هذه الخرائط هي خرائط ضبط الجودة.

وعند تحديد الحجم المناسب للعينة يؤخذ في الاعتبار أنه كلما زاد حجم العينة التي يتم دراستها بغرض تحديد مستوى الأداء كلما قل احتمال الخطأ في الاستدلال بنتائج دراسة العينة على المجتمع الذي أخذت منه. إلا أنه كلما زاد حجم العينة كلما زادت تكاليف الدراسة أو قياس الأداء. والمطلوب إيجاد التوازن الأمثل بين تكاليف الدراسة والنتائج المترتبة على الخطأ في تقدير الانحرافات.

#### (٣) قياس الأداء بواسطة دراسة كمية العمل:

يعتبر أسلوب دراسة كمية العمل من أبسط طرق الأداء وأسهلها في الحالات التي يمكن استعمالها فيه وتعتمد على القياس الكمى للإنجاز مثل عدد القطع التي ينتجها العامل في فترة زمنية معينة. أو عدد ساعات التشغيل لآلة معينة أو عدد المعاملات التي ينجزها الموظف في اليوم الواحد إن عدد الكروت التي دخلت في ماكينة حاسبه. وتستعمل بغرض المقارنة بين الإنجاز في فترات مختلفة أو لنقييم الأداء الحالى بمقارنة قراءة معينة بالمعيار الرقابي.

وفى هذه الطريقة تمثل عملية اختيار وحدة القياس أهم عامل من عوامل قياس الأداء عن طريقها. ويصعب اختيار وحدة القياس فى بعض المجالات ويسهل فى المجالات الأخرى ، فليس هناك مثلاً أى مشكلة فى تحديد عدد القطع التى تنتجها آلة معينة فى اليوم الواحد أو مقدار الثالف الذى تم ضبطه فى نلك اليوم لكن يصعب تحديد وحدة القياس مثلاً فى قياس إنتاجية العمل الكتابى إذا أن المعاملات التى ينجزها الموظف فى اليوم مثلاً قد تختلف فى نوعيتها ومتطلباتها من وقت الموظف بين يوم وآخر. كما أن هناك بعض المجالات التى السيكولوجية لدى الأفراد ، أو الإشباع الوظيفى أو الروح المعنوية مثلاً ، وفى السيكولوجية لدى الأفراد ، أو الإشباع الوظيفى أو الروح المعنوية مثلاً ، وفى صورة كافية للأداء المقصود بالقياس أساساً ، فمثلاً قياس معدلات الغياب المعنوية لدى الموظفين يمكن بهما قياس مدى ارتفاع أو انخفاض السروح ومعدل دوران الموظفين يمكن بهما قياس مدى ارتفاع أو انخفاض السروح المعنوية لدى الموظفين.

مقارنة الأداء بالمعايير:

الخطوة الثالثة في عناصر عملية الرقابة هي مقارنة النتائج الفعلية بالمعايير ... وتتطلب من المديرين الموضوعية والقدرة على التمييز بين ما يعتبر انحرافاً فعلياً عن المعايير وما يمكن التجاوز عنه. ويتوقف ذلك على طبيعة العمل المنفذ والمستوى المطلوب من الأداء. ذلك أنه قد يمكن التجاوز عن الانحراف عن المعايير إذا كان ذلك لن يؤثر في النهاية على الهدف من المنتجات المقدمة. غير أن الأمر قد يصبح خطيراً حتى مع وجود نسبة ضئيلة من الانحراف إذا كانت طبيعة العمل المطلوب لا تتحمل ذلك. فمثلاً لا يمكن التجاوز عن المعايير في بعض المنتجات مئل المعدات الحساسة و الأدوات الدقيقة. لأن أية أخطاء ولو كانت طفيفة قد تؤثر على أداء ووظيفة المنتج.

وتتطلب هذه الخطوة من المديرين أن يجمعوا المعلومات عن الأداء ، وأن يقوموا بتحليلها وتقويمها ، ثم تقرير الخطوة التصحيحية المطلوبة إذا وجد أن هناك انحرافاً فعلياً بين النتائج والمعايير. وقد يقوم المدير هنا بعرض النتائج على رئيسه المباشر لاتخاذ الإجراء التصحيحي المطلوب إذا كانت سلطته تتوقف عند حد تقرير الانحراف عن المعايير الموضوعة.

وتتضمن عملية جمع المعلومات الحصول على التقارير الكتابية من المرؤوسين أو التقارير الشفوية أو ملاحظة المدير نفسه أو الاستعانة بالحاسب الآلى في حالة استخدامه كأداة لحفظ المعلومات وتحليلها. ثم يلى جمع المعلومات عملية تصنيفها وتحليلها للوقوف على ما إذا كان هناك فعلاً انحراف عن المعايير أم لا.

ويمكن أن يتوصل المدير إلى تحديد الانحراف بسهولة ويسسر إذا كانت المقارنة تحمل الطابع الكمى غير أنه في بعض الأحيان يصعب على المديرين

\_\_\_\_\_ لرق\_\_\_ابــة

تحديد الانحراف نظراً لأن بعض العمليات الإدارية وخاصة المكتبية منها يصعب تعريفها ومن ثم قياس مستوى الأداء فيها. وهنا يصبح الحكم الشخصى للمدير هو المعيار الوحيد الذى يمكن الاعتماد عليه. وحينما يحدث هذا فإن على المدير أن يكون منطقياً وعادلاً في حكمه.

#### اتخاذ الإجراءات المناسبة:

هذه هى الخطوة الأخيرة فى العملية الرقابية ، وهـــى تتــضمن تــصحيح الانحرافات بين النتائج الفعلية وبين المعايير.

وقد تتم هذه الخطوة بقرار من مصدر إدارى أعلى من الإدارة التي وقع فيها الانحراف ، أو من نفس مدير الإدارة إذا كانت سلطاته تسمح له بذلك.

وقد لا يكون الانحراف عن النتائج بسبب خلل فى طريقة العمل ، أو فى الكميات المستخدمة من العناصر ، أو فى التوقيت الزمنى للعمل ، فقد تتم كل هذه الإجراءات وفقا للخطط المعدة سلفاً ... ومع ذلك يحدث انحراف عن المعابير المتوقعة ويعنى هذا أن الانحرافات عن المعابير أمر خارج حدود المسئولية عن التنفيذ ، ومن ثم يستدعى الأمر عندئذ إعادة تقبيم الموقف ومعرفة الأسباب الفعلية وراء هذا الانحراف وقد تتضح النتائج فى أى صدورة من الصورة الثالية:

- أن هناك مبالغة في تحديد المعايير.
  - أن هناك مبالغة في الأهداف.
- أن هذاك سوءاً في تصميم العمليات.
  - أن هناك خللا في التنظيم.

ومهما كان السبب في الانحراف فإن الأمر يتطلب تصحيح جذرياً يقضي على المشكلة من أساسها ولعل مما يعطى الأمر أهمية بالغة هو تعيين أو تحديد الحلول الفورية العاجلة والحلول الجذرية الطويلة الأجل بضمان عدم تكرار الانحراف فإذا كانت النتائج الأولية تشير إلى التأخر في إنتاج طلبية عما هو محدد لها لمدة أسبوع مثلاً. فإن الإجراء الفوري في هذه الحالة لابد وأن يتم على أساس تجنب هذا التأخير بأى طريقة ممكنة ثم بعد ذلك تقصى أسباب التأخير وتحديد المسئولية ووضع الحلول الجذرية الطويلة الأجل لمنع تكرار مثل هذا التأخير. وعلى الشخص المسئول عن اتخاذ إجراءات التصحيح أن يرفع تقريراً بعمله إلى رئيسه المباشر عن الخطوات المتخذة لأن رئيسه يهمه الحصول على معلومات في هذا الإطار بحكم مركزه في التنظيم وحتى تصبح لديه خلفية عما بجري في إدارته.

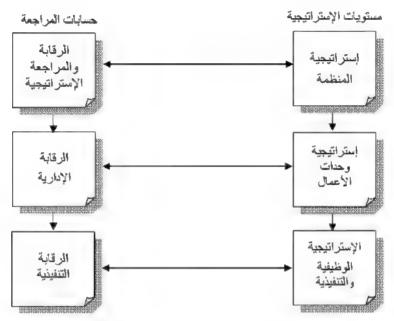
أنماط الرقابة وعلاقتها بالاستراتيجية :

يكمن غرض الرقابة وتقييم الأداء في التعرف على درجة تطبيق الخطط والأهداف والتأكد من مدى مسايرتها لأغراض ومهام المنظمة.

وعدد مراجعة أعمال المنظمة وخاصة استراتيجياتها وخططها التشغيلية يمكن الوقوف على أنماط ثلاثة لعمليات المراجعة والرقابة يوضحها الشكل رقم (٤/١٠)

\_\_\_\_\_\_ لرق\_\_\_ابـة

الشكل رقم (٤/١٠) المنكل رقم (٤/١٠) العلاقة بين الإستراتيجية وأنماط الرقابة



ومن الشكل رقم (۱۰/۰) يتضح أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة Corporate Strategy ومروراً بإستراتيجية وحدات الأعمال Business strategy وحتى نصل للاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية Functional Strategy وحسب أهمية كل مستوى تجرى عمليات المراجعة والرقابة. ففي المستوى الأول تحتاج المنظمة إلى مراجعة ورقابة إستراتيجية المتراتيجية وحدات الأعمال تجرى عمليات الرقابة الإدارية Management أستراتيجية وحدات الأعمال تجرى عمليات الرقابة الإدارية Operational وأخيراً تتم في المستوى الأدنى الرقابة الانشغيلية: Control

خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستر اتيجية:

تحتاج عمليات الرقابة إلى مجموعة من البيانات والمعلومات في كل مستوى تختلف خصائصها وأبعادها حسب ظروف ومقتضيات ذلك المستوى من الإستر اتيجية ويبين الجدول رقم (١٠١-٢) خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستر اتيجية المختلفة.

جدول رقم (١٠-٢) خصائص المعلومات المطلوبة لتحقيق الرقابة في مستويات الإستراتيجية

الوقابة	الوقابة	الوقابة	مستويات الرقابة
ائتشغيلية	الإدارية	الإستراتيجية	وخصائص المعلومات
داخلية بدرجة كبيرة	داخلية وبعضها خارجي	داخلية وخارجية	مصدو للعبومات
محددة ودقيقة	عامة بشكن محدد	عامة ورئيسية	بحالات لمعلومات
تفصيلية	إجمالية وبعضها تفصيلية	إهالية	مستوى الإجمالي
تاريخية	تاريخية	مستقبلية وتاريخية	المدى الزمين
متكورة جداً	دورية ومتكورة على	عام للمراجعة	
ومستمرة ف	دوريه ومتحوره عنى فترة منتظمة	الإستراتيجية	مدى الاستخدام
استخدامها		ام منتو اليجيه	

ويتضح من الجدول أن المعلومات والبيانات المطلوبة لمراجعة ورقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المستوى الاستراتيجي ، فكلما كانت الإستراتيجية على المستوى الوظيفى والتشغيلي كانت مصادر البيانات والمعلومات المطلوبة لإتمام عمليات الرقابة داخلية وتفصيلية ومحددة بدقة ويتكرر استخدامها وتعتمد على البيانات التاريخية بشكل كبير ، وعكس ذلك عند المستوى الكلي للمنظمة

فنجد أن مصدر البيانات والمعلومات داخلى وخارجى أيضاً والمعلومات إجمالية وتتم الحاجة إليها بشكل عام ورئيسى وكما نحتاج بيانات عن الماضى نحتاج عن المستقبل أيضاً ، وأخيراً ففى مستوى استر اتيجيات وحدات الأعمال (النشاط) تتم عمليات الرقابة الإدارية ونحتاج إلى بيانات ومعلومات تتناسب خصائصها وتتشكل فيما بين البيانات والمعلومات المطلوبة على المستوى الكلى والمستوى التشغيلي.

# خصائص النظام الرقابي الفعال:

لكى يحقق النظام الرقابى فعاليته فى توجيه نشاط الجهاز الإدارى الوجهة الصحيحة ، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يجب أن تراعى مجموعة الخصائص التالية :

۱- ملاءمة النظام الرقابي مع طبيعة وحجم النشاط: بمعنى أن يباشر الجهاز الإدارى العديد من أوجه النشاط التي تختلف فيما بينها من حيث النوع - الطبيعة - مدى الأهمية - الاحتياجات المادية والفنية.. مما يعنى أن لكل نشاط سمات وخصائص تميزه عن بقية الأنشطة ، ولذلك على النظام الرقابي أن يكون متنوعاً ، وبالتالي مثلاثماً مع سمات وخصائص كل منها و إلا فقد جو هره و أصبح غير قادر على تحقيق الأهداف.

كما أن النظام الرقابى الذى تتبعه الإدارة العليا بختلف أو يجب أن يختلف عما تتبعه الإدارات الأدنى لاختلاف طبيعة النشاط الذى تراقبه كل منها حيث نجد أن الإدارة العليا تراقب المسائل المهمة أو الإستراتيجية التى تخص المنظمة ككل ، إلا أن الإدارات الأدنى تراقب أنشطة جرئية وشاملة لما هو

استراتيجى وغير استراتيجى ، يجب أن يكون النظام الرقابى متدرجاً فى أهميته تبعاً لأهمية وكبر حجم المنظمة أو المشروع.

- ان يكون النظام الرقابي مرئاً: بمعنى أن النظام الرقابي وجد المشأكد من أن النتائج الفعلية للأداء تطابق تلك المخططة من قبل ، و هو ينظر دائماً إلى المستقبل ويتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل وبالتالى يضع معاييره على هذا الأساس ، ولذلك لابد أن يتسم النظام الرقابي بالمرونة والقابلية للتعديل ، وإلا أصبح عاجزاً عن مولجهة ما يطرأ على ظروف التنفيذ من تطورات وتغيرات أو على ما يستجد من أمور عند التخطيط أو عند وضع المعايير الرقابية. ومرونة النظام الرقابي تعنى أن المعايير الموضوعة وكذلك الأساليب المزمع إتباعها قابلة للتلاؤم والتكيف مع ظروف العمل أو التنفيذ.
- ٣- أن يكون النظام الرقابي اقتصادياً: ذلك أن من أهداف النظام الرقابي هو تحقيق الوفر الاقتصادي في التنفيذ أي اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي يترتب عليها أي زيادة في التكاليف عما هو مخطط أو متوقع له و والنظام الرقابي الذي يكلف الإدارة مبالغ طائلة يهدف لتوفيرها بكون نظاماً فاشلاً بل وتنتقى الحكمة من أعماله وتطبيقه ، وبالتالي فإن تكلفة النظام الرقابي الفعال يجب أن نقل عن الوفورات التي يحققها ذلك النظام.

وتجدر الإشارة إلى انه من الصعب في كافة الظروف تحديد قيمة المنظم الرقابية تحديداً دقيقاً بمعنى قياس نتائج هذا النظام موضع التنفيذ أو موضع التطبيق العملى ، بمعنى أن عنصر الاقتصاد في النظام الرقابي عنصر نسبي وليس مطلقاً.

أن يتسم النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم: ليتحقق ذلك يجب أن يكون متناسباً مع الكفاءات الموجودة في المنظمة ، أي ليست العبرة بوجود النظام بل إمكانية تطبيقه ونجاحه ، كما يجب أن يتضمن معايير رقابية واضحة ليسهل تعديلها بل وتبديلها كلما اقتضت الحاجة ذلك ، ويجب أن تكون أساليب مباشرته مفهومة من قبل أجهزة الرقابة ، لأن هناك الكثير من الأساليب الإحصائية والرياضية والخرائط البيانية المعقدة وخرائط نقط التعادل غير مفهومة من جانب المسئولين واستخدامها ، وبالتالي يصبح النظام الرقابي عقبة بدلاً من أن يكون عاملاً مساعد لأداء أفضل.

وأخيراً فإن الفعالية لا تقاس بعدد الوسائل المستخدمة أو المبالغ المنفقة عليها وإنما نقاس بدقة الأساليب وعملية الوسائل المستخدمة وإمكانية مباشرتها ونوعية النتائج المترتبة عليها.

- أن يتسم النظام الرقابي بالسرعة: ثقاس كفاءة النظام الرقابي بمدى قدرته على مسايرة التنفيذ الفعلى للأداء ، ولذلك كلما كانت الفترة الزمنية الواقعة بين تنفيذ الأداء وبين أعمال النظام الرقابي قصيرة كلما أمكن سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل تفاقمها وهذا يكون قبل وقوعها ومعرفة أسبابها أو العوامل التي أدت إليها مما يساعد على مواجهتها قبل وقوعها أو قبل أن تحدث اثارها السلبية في مسار التنفيذ ، وذلك على عكس ما إذا تمت الرقابة بعد تنفيذ الأداء بفترة طويلة.
- ٦- أن يتسم النظام الرقابي بالموضوعية: أي كلما كان النظام كذلك كلما كان نظاماً دقيقاً وقادراً على أن يؤثى ثماره المرجوة أو يحقق أهداف المنشودة بكفاءة وفعالية ، ولكي يكون النظام الرقابي موضوعياً يجب أن

يؤسس على أحكام واقعية لا على أحكام شخصية وتقريبية ، والأحكام الواقعية والموضوعية تعنى أن تكون المقاييس أو المعايير الرقابية المستخدمة لقياس ومتابعة النتائج الفعلية للتنفيذ مقاييس ومعايير كمية ونوعية بقدر المستطاع ، تتوافر فيها الدقة العلمية والملاءمة العملية.

ان يكون النظام الرقابي تصحيحاً وليس عقابياً فقط: فالرقابة ليست سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين في الجهاز الإداري تهدف فقط لتصيد الأخطاء وإنزال العقاب على المسئولين من بينهم. إن الرقابة الفعالة يجب أن تستم بطريقة يشعر معها العمال والموظفون أنها أداة لمساعدتهم على تحسين مسئوى أدائهم وتنشيط الحوافز وتشجيع المبادأة ورفع الكفاءة الإنتاجية لهم وليست أداة إرهاب وتخويف لهم ، ولكي تكون كذلك فإنه يلزم من ناحية أن تتلمس وتبحث عن الوسائل التي لا تهدر كرامة الموظفين ولا تحطم من شأنهم ، فليس الهدف هو دليل النجاح في الإدارة ، كما يلزم أن تتاح من ناحية أخرى فرصة للعاملين للمشاركة في تنظيمها ، وأن يؤخذ رأيهم من ناحية أخرى فرصة للعاملين للمشاركة في تنظيمها ، وأن يؤخذ رأيهم من ناحية أخرى فرصة العاملين المشاركة في تنظيمها ، وأن يؤخذ رأيهم من ناحية أخرى فرصة العاملين المشاركة أعمال الرقابة الذاتية النابعة من ممائرهم وأخلاقهم والمهم ألا يشعر الأفراد أنهم موضوعون تحت رقابة مباشرة مما يبث فيهم الطمأنينة والأمان ، ويستميلهم نحو التعاون التلقائي مع المنظمة ويجعلهم مستحبين سلوكياً لمتطلباتها ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها.

٨- أن تتولى الرقابة عناصر أمينة واعية: لنجاح هذا النظام لابد أن نتولاه عناصر تتسم بالثقة والأمانة وتؤسس أحكامها على أسس واقعية وموضوعية. إضافة إلى ذلك فإن هذه العناصر يجب أن تكون واعية ومدركة للمهمة التي تباشرها من حيث: نوعية الأعمال محل الرقابة -

عناصر الرقابة – معايير الرقابة – أهداف الرقابة ، وأن تكون على قدرة من الخبرة والتخصص في هذا المجال ، كما يجب أن تكون متسمة بقدر من اللياقة والمرونة والكياسة والفطنة مع الخاضعين للرقابة لا أن تكون متسمة بالتسلط وحب الظهور.

- 9- أن يعمل النظام الرقابى على اتخاذ إجراءات أو قرارات تصحيحية: يجب الايقتصر دور النظام الرقابى على مجرد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ومعرفة أسبابها ، بل يجب أن يقوم بدراستها وتحليلها واقتراح أنسب الحلول لها وأفضل الطرق لمعالجتها ، بما يساعد على تلافى آثارها السلبية في الوقت المناسب أو منع حدوثها مستقبلاً.
- ١- أن يتمشى النظام الرقابي مع نعط التنظيم السائد: بمعنى أن الرقابة على أداء معين يجب أن تتكامل مع الرقابة على الأنشطة الأخرى بالمنظمة ، كذلك فإن الرقابة التي يقوم بها مستوى إداري معين لابد وأن تتكامل وتترابط مع الرقابة التي تقوم بها المستوبات الإدارية الأخرى. وأخيراً فإن الرقابة لابد وأن تتناسب مع حدود السلطة المفوضة للمختص بالرقابة، وكذلك مع ما هو متاح من خطوط الاتصال بالمنظمة سواء أكانت رسمية أم غير رسمية ، والتي على أساسها ترفع التقارير الرقابية وتحدد المسئولية الخاصة بكل مستوى ، فنتائج الرقابة في حد ذاتها ليست ذات قيمة إذا لم يتم الاستفادة منها بسرعة وبالذات عند الحاجة إلى اتخاذ قرار علاجي لمواجهة انحراف جسيم أو كبير.

# الباب الرابع

تحليل العوامل البيئية ودراسة المسئولية الإجتماعية للمنظمات

# الفصل الحادي عشر

# التحليل البيئي لمنظمات

## ير بقر اءتك لهذا الفصل ستصبح قادر اعلى معرفة :

- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة
- النظمة كنظام مفتوح
- أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية.
- مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية
  - تعليل البيئة الداخلية للمنظمة:
  - تحليل النشاط التسويقي.
  - تحليل نشاط الإنتاج والعمليات.
    - تحليل النشاط التمويلي.
    - تحليل نشاط الموارد البشرية.
  - تحليل الهيكل التنظيمي والإدارة.

# μ

تعتبر دراسة وتحليل العوامل البيئية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم أعمال ، وتعد الدراسات البيئية من الموضوعات الحديثة نسبباً في دراسات الإدارة ، رغم آثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد ، إذا كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمنظمات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية ، ورأس المال ومشاكل الآلات ... وغيرها.

لقد كان هناك من العوامل العديدة ما استدعى ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها: ظهور فكرة النظم المفتوحة ، وزيادة التدخل الحكومى ، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأنواع الحديثة للمنظمات والشركات المشتركة والشركات متعددة الجنسية.

ويشتمل التحليل البيئي لمنظمات الأعمال على كافة الدراسات والتحاليا للبيئة الخارجية سواء كانت عامة أو خاصة ، كذلك البيئة الداخلية للمنظمة تلك التي تحتوى على العوامل والمتغيرات التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها. ويتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

الخارجية.

#### تحليل البيئة الخارجية

المنظمة كنظام مفتوح.	
أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية.	
مداخل دراسة وتحليل البيئة الخارجية	
العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة	

الفصيل الجادي عثبير

للمنظمة	الداخلية	البيئة	تحليل

تحليل النشاط التسويقي	
تحليل نشاط الإنتاج والعمليات	
تحليل النشاط التمويلي	
تحليل الموارد البشرية	
تحليل الهبكل التنظيمي والإدار	

# تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

المنظمة كنظام مقتوح :

يمكن القول أن المنظمة تمثل: "تجمع بشرى يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة ، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة ، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها ".

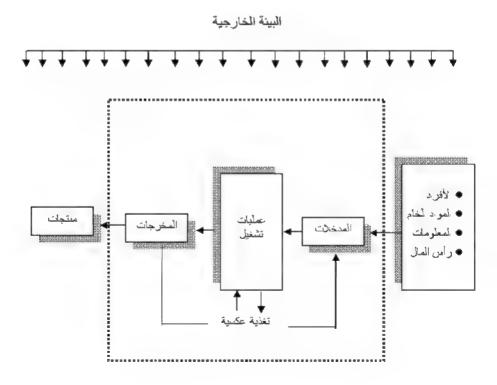
ومن خلال التعريف السابق يمكننا اشتقاق العناصر التالية:

- ١- تمثل المنظمة كيان اجتماعى يتكون من مجمعة من الأفراد ، بينهم نماذج وأنماط متعددة للثفاعل الداخلي.
  - ٢- تهدف المنظمة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمية / فردية مجتمعية).
- ٣- تكون المنظمة نظام متكامل ومتناسق ، إذ يجب تمثيلها من خلال هيكل يمثل الأنشطة والتقسيمات الداخلية ، ويوضح السلطات والمستوليات والواجبات ، ويبين الاتصالات والعلاقات سواء الداخلية منها أو الخارجية.

٤- نتأثر المنظمة ككيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقاتهم ، كما نتأثر بمختلف الأطراف الخارجي ذات الارتباط والتأثير في المنظمة.

مما سبق بنضح أن المنظمة – وحتى يمكنها تحقيق أهدافها – لابد لها من التفاعل مع بيئتها الخارجية مما ينظلب ضرورة دراسة العوامل المختلفة بتلك البيئة بصورة مستمرة ويمثل الشكل رقم (١/١) العلاقة بين المنظمة – كنظام مفتوح – وبين البيئة الخارجية.

شكل رقم (١/١١) العلاقة بين المنظمة – كنظام مفتوح – وبيئتها الخارجية



ويتضح من خلال الشكل رقم (١/١١) أن المنظمة تحصل على مدخلاتها مثل العمال والمواد الخام ورأس المال والمعلومات ... وغيرها من البيئة المحيطة بها ، ثم تجرى المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات ، بما يؤدى إلى ظهور مخرجات تتمثل في سلع وخدمات ، ويتكون هذا النظام الكلى من عدد من النظم الفرعية التي تعتمد على بعضها البعض ، والتي تعمل معا بحيث يحقق كل نظام فرعى أهدافه بما يقود إلى تحقيق الأهداف العامة للنظام الكلى بعد ذلك.

### أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية :

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها العوامل البيئية المؤثرة ، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها ، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها :

- الأهداف التي يجب تحقيقها: فدراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف، أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة، كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق و إدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة.. وهكذا.
- ١- الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (عمالة رأس مال تكنولوجيا آلات أفراد ...) وكيفية الاستقادة منها ، ومتى بمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستقادة.

- ۳- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاح أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها (التأثير والتأثر) بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل إمداد بالنسبة لها. وأو تستقبل منتجاتها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
- 3- أتماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السملوك سرواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي: تساهم در اسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي ستتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية ، كما تساهم تلك الدر اسات في ببان أنماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها ... الخ.

وصفوة القول أن الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية أمر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية والخطط المناسبة للمنظمة ، إذ تغيد خلاصات نتائج هذه الدراسات في تحديد وبيان :

- الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها ، المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تحجيمها أو علاجها.

الفصل الحادي عثبر

### مداخل در اسة وتحليل البيئة الخارجية:

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية المؤثرة عند وضع الإستراتيجية بمنظمات الأعمال من أهمها:

- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية.
- تحليل البيئة الخارجية إلى بسيطة ومعقدة.
- تحليل البيئة الخارجية إلى أساسية وثانوية.
  - تطيل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة.

وفيما بلى نبذة مختصرة عن كل مدخل منها مع التركيز على المدخل الرابع منها و الخاص بتحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة.

## (١) التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية:

يمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ، ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثرها بأنـشطة المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (١-١١) نموذج مبسط لعناصر البيئة الكالية وفرعياتها:

## جدول رقم (۱۱–۱) عناصر البيئة الكلية وفرعياتها

العناصر الفرعية	العنصر الرئيسي
الموارد وطرق الحصول عليها ومدى إثاحتها – هيكل	النظام الاقتصادي
السوق الدخل – الأسعار – التنظيمات الاقتصادية.	
القومية -نظام الدولة - القوانين والتشريعات المحلية -	النظام السياسي
الخدمات الحكومية - الإعفاءات - الأحزاب السياسية	10
- وتأثير اتها على مجال الأعمال	
المنافسة المحلية – المنافسة العالمية – القدرة على	المنافسة
الإحلال معلومات المنافسة : تجميعهـــا ومـــصادرها	
وكيفية الاستفادة منها التجسس الصناعي.	
أساليب وعلوم الإنتاج والتوزيع – الأوتومائيكيـــة –	التكنولوجيا
تدفق العمل و التشغيل – حالة التنمية الصناعية.	
القيم – العادات – المعتقدات – التقاليد – أنماط السلوك	الثقافة والنظام
المقبولة – العرف – السكان وخصائصهم.	الاجتماعي
الخصائص الديمغرافية والمهارية لقوة العمل -	مزيج المهارات
التنريب وتنمية الكفايات - الاتحادات والنقايات -	المتاح
تشريعات العمال	
قوة الشراء التوقعات (الوقت – المكان – الجـودة –	الاستهلاك ومجموعة
الكمية – السعر) الحاجات – الرغبات – الإدراك.	العملاء

## (٢) تحليل البيئة الخارجية إلى بسيطة ومعقدة :

ويتعلق هذا النقسيم بتصنيف البيئة إلى أربعة أنواع مرتبة حسب التدرج من البساطة إلى الصعوبة ، وذلك على النحو التالى :

## أ- البيئة العشوائية:

وتمثل الفرص والمعوقات الكائنة بها شكلا عـشوائياً ، ولا تـشتمل علـى علاقات محددة وواضحة بين عناصرها ، ولـذلك فالمـديرين فـى المنظمـة يتعاملون معها من خلال التجربة والخطأ.

و لا تعتمد المنظمات هنا على استراتيجيات طويلة الأجل ولكنها تعتمد على تكتيكات تتناسب مع المواقف المختلفة من خلال العمل كوحدات صغيرة.

## ب- البيئة العنقودية:

تعتبر أكثر تعقيداً من البيئة السابقة ، حيث أن الفرص والمعوقات المتاحة بها لا تكون عشو ائية ولكنها نتيجة لاتخاذ شكلا عنقودياً في حدوثها على دفعات.

ويجب على المديرين لتحقيق نتائج مثلى ومرضية في هذا النوع من البيئة أن يعطوا انتباه دقيق لاختيار الأهداف الاستراتيجية والخطط الموجودة والأولويات مع توفير الاهتمام لإتمام الخطط.

## ج- البيئة غير المعوقة للتفاعل:

تعتبر الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بالفرص والمعوقات ومراعاة التحذيرات أكثر طلباً من جانب المديرين في هذا النوع من البيئات لما تتميز به من تعقيد أكثر، فيجب أن يقترض المديرين أن المنافسين سيقومون بطريقة مماثلة بإعداد استراتيجيات وخطوات تكتيكية ، فكل جانب يهدف إلى تحقيق النفوق على الخصم.

#### د- البيئة شديدة الاضطراب (المعقدة):

وتتميز هذه البيئة بزيادة التعقيد والتشابك ويتضح ذلك مما يلي :

- زيادة مستوى العلاقات التبادلية بين الأعمال ونظم الاقتصاد والنظم السياسية والاهتمامات الثقافية والاجتماعية الواسعة.
- الزيادة في مستوى البحث والتطوير التي تستخدمها المنظمات لتؤيد درجــة منافستها.
- زيادة درجة الاتصال بالمنظمات والتعامل مع المجالات غير المعوقة التقاعل.

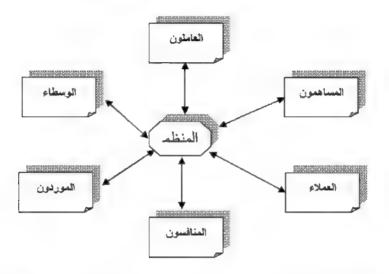
ولهذا فإن هذه الاتجاهات الثلاثة تنتج زيادة مثيرة في مستوى عدم التأكد مما يصعب من مهمة المديرين في وضع الإستراتيجيات والخطط.

## (٣) تحليل البيئة الخارجية إلى أساسية وثانوية

إن العلاقة بين المنظمة ومجتمعها ليست واحدة بجميع الأطراف ، فبعضها علاقات رئيسية تستوجب اهتمام كبير من دراسات المنظمة ، وبعضها علاقات ثانوية ، وتشير إلى تلك التى تتعدى علاقات السوق.

ويوضح الشكل رقم (٢/١١) علاقات التأثير الرئيسية بين المنظمة والأطراف المختلفة بيئتها الخارجية :

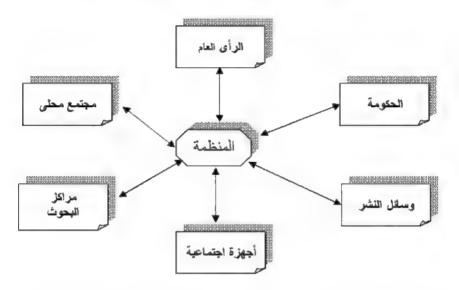
شكل رقم (٢/١١) علاقات التأثير الرئيسية بين المنظمة وبيئتها الخارجية



ويتضح من الشكل السابق وجود علاقات قوية بين الأطراف الموضحة وبين المنظمة حيث لكل طرف منها تأثير واضح على المنظمة في إتمام وممارسة عملياتها وتحقيق أهدافها.

ويوضح الشكل رقم (٣/١١) علاقات التأثير الثانوية بين المنظمة والأطراف المختلفة بيئتها الخارجية:

شكل رقم (٣/١١) علاقات التأثير الثانوية بين المنظمة وبيئتها الخارجية



ويلاحظ أن علاقات المنظمة بأطراف وفئات المجتمع ليست واحدة في كل الأحوال ، ولكن تختلف درجة التأثير المتبادل من مكان لاخر ، ومن زمان لأخر ، ومن نظام (اجتماعي / ديني / سياسي / اقتصادي / ...) لآخر . فريما كان تأثير الحكومة تأثيراً رئيسياً ومباشراً في أعمال المنظمة في بعض الأحيان، بينما يعتبر تأثيرها ثانوياً في أحيان أخرى ، وهكذا لمختلف الأطراف والفئات المتعددة الأخرى.

## (١) تحليل البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة :

يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى نوعين رئيسين هما:

الفميل الجادي عثب

- بيئة عامة General Environment
- ببئة خاصة Task Environment

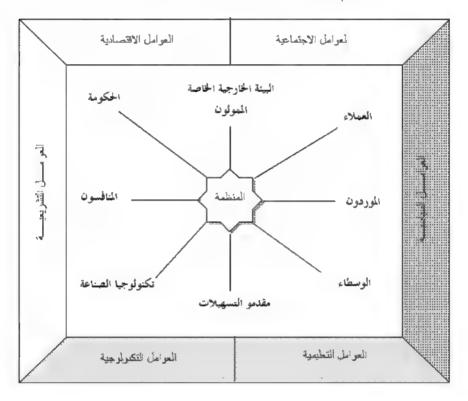
ويقصد بالنوع الأول: العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات و لا تخصع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية ، ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها:

- تحديد فرص الاستمرار والنمو.
- بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المنظمة.
  - السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

هذا في حين يقصد بالنوع القائي: والمتعلق بالبيئة الخاصة ، مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها من منظمة لأخرى ويمكن للمنظمة - نسبباً - الرقابة عليها والتأثير فيها ، وتنضم المجموعات التالية : المستهلكين - الموردين - المنافسين - التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة - العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحلية للمنظمة - تكنولوجيا الصناعة ... وغيرها.

ويوضح الشكل رقم (٤/١١) أهم العوامل البيئية الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة بالمنظمة.

شكل رقم (٤/١١) أهم العوامل البيئية الخارجية المرتبطة بالمنظمة



ومن الشكل رقم (١١/٤) يتضح أن أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تمثل فيما يلى :

## أ- العوامل الاجتماعية:

وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة ، ومنها :

القمسل الحادي عشسر

طبيعة العلاقات الاجتماعية:	
الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها.	-
الانتماء والصداقة.	-
الطبقات الاجتماعية.	_
الجماعات المرجعية.	-
الاعتقاد في الخرافات والأمثال الشعبية.	-
النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمرى للسكان:	
المتز فيد السكاني.	-
التوزيع العمرى للسكان	-
نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع:	
السلوك الإنساني.	-
دافع الإنجاز : تأسيسه ، البرامج التعليمية والتثقيفية.	-
أسلوب المعيشة:	
الأدوار الاجتماعية.	-
التحركات الاجتماعية.	-
أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغير.	-
- العوامل الاقتصادية:	ب-
ومن أهمها :	
الدخل:	
المقومى	-
الفردى	-

	_
المناح للتصرف.	-
اتجاهات الأسعار:	
مستويات الأسعار واتجاهاتها.	-
آثارها على التكاليف والإيرادات.	-
التطور التكنولوجي:	
مستوى المعرفة الفنية.	-
أئر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج.	-
تباين المستويات النكنولموجية بين الدول.	-
مدى تدخل الدول في النشاط الاقتصادى :	
أنواع النظم الاقتصادية.	-
أثر تدخل الدولمة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات.	-
المنافسة:	
أنواعها ودرجة حدتها.	-
أثرها على منظمات الأعمال.	-
تركيب الهيكل الاقتصادى:	
أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع.	-
مصادر الثروة المتاحة.	-
نظم التصدير والاستيراد:	
أهمية النجارة الخارجية.	-
مدى الحرية أو التقيد في عمليات التصدير والاستيراد.	-
أنواع الصادرات والواردات.	-

الفصل الحادي عثبر

•	الحرة	والمناطق	الاقتصادى	الانفتاح	
		ومجالاته.	الاقتصادي	الانفتاح	_

أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها..

## □ المؤسسات المالية:

- البورصات المالية.
- التأمين وأنواعه والوعى التأميني.
  - البنوك وتعاملاتها وانتشارها.
    - شركات توظيف الأموال.

### ج- العوامل السياسية:

ومن أهمها

## □ نمط السلطة السياسى:

- أنواع السلطة السياسية : ديمقر اطية استبدادية.
  - تأثيرها على منظمات الأعمال.

### □ الوعى السياسي والديمقراطي:

- مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها في التعبير عنها.
  - الرأى العام.

#### □ درجة الاستقرار السياسي:

- سمات الاستقرار ورضاء الجماهير.
- أثره على التنبؤ بأعمال المنطقة مستقبلا.

## د- العوامل التشريعية والقانونية:

ومن أهمها:

- القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة.

-	قوانين العمل والتأمينات.
-	قوانين منع النلوث والمحافظة على البيئة
-	قوانين الضرائب والجمارك
_	العوامل الثقافية والتعليمية:
	ومن أهمها
	مستوى الأمية
-	مدى انتشارها.
-	أثر ها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم في العمل.
	نظام التعليم الرسمى بمختلف مراحله:
-	أهميته وأنواعه.
-	أثره على تكوين سلوك الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم.
	جهود أجهزة التدريب الخارجية:
-	أنواعها.
-	دورها في تتمية قدرات العاملين.
	الثقافة العامة :
_	ماهيتها وأنماطها

تُباتها وتغيرها.

🗌 أجهزة الإعلام:

- تأثيرها على أعمال المنظمة.

- دورها في نشر المعلومات.

- أنواعها ومدى ثقة الجماهير فيها.

#### و- العوامل التكنولوجية:

- ومن أهميتها:
- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي.
  - الموارد والإمكانات المتاحة.
  - المهارات البشرية الواجب توافرها.
  - مناسبة التكنولوجيا للمنظمات البيئية.

و إلى جانب ما سبق فإن الشكل رقم (٤/١١) يوضح أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة ، وتمثل تلك العوامل فيما يلى :

#### أ- العملاء:

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم مستقبلاً للتعامل معها ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد :

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
  - دراسة الخصائص الديمغرافية لمستهلكيها.

#### ب- الموردون:

ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والعدد والالات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة ، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال :

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد المتاحة.
  - شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
  - الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
  - در اسة مدى مناسبة أوقات النوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المناحة لدى كل مصدر ، وربطها بالنواحى الأخرى
   كالجودة ووقت التسليم و الكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والنزامات المنظمة.

#### ج- الوسطاء :

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات ، أو تجار جملة أو تجار تجزئة ، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلامات التجارية وشروط التسليم ... وغيرها.

هذا ، بجانب دراسة المنظمة لدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها فى هذا المجال ، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها ، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها ، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

### د- الممولون:

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون - مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها ، وذلك من خلال دراسة

مصادر الائتمان كبيوت الأقراص والبنوك ... وغيرها ، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

#### هـ - مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة:

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التى تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل فى تقديم بعض الخدمات والاستشارات ، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين ، وأجهزة الصيانة ....

#### و- الحكومة:

وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة ، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعياتها وخصائصها ، والأسعار التي قد تفرضها ، والضرائب ، والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافأتها ... هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد – إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية ، كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

#### ز - المنافسون:

ويمثل المنافسون المنظمات الأخرى التى تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها للسوق ، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقى وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه. والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة ، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته ... وغيرها من النقاط التى تساعد فى تحديد موقف كل منافس ، وذلك بما يفيد المنظمة فى تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالى بيسر ويساعد فى بناء إستراتبجيتها.

### ح- تكنولوجيا الصناعة:

وتمثل مدى التقدم الآلى والتقنى فى مجال أنسطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد ، والتكلفة والعائد الخاص بها ، والمناخ الذى يلائمها داخل المصانع ، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة ، ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية ، ومدى وجود / أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة.

وقد يتساءل البعض عن معيار التفرقة الذي يمكن الاعتماد عليه لبيان الفرق بين العوامل البيئية الخارجية العامة والخاصة.

وفى هذا الصدد يمكننا القول أن ذلك يتوقف على مدى قوة وتأثير وارتباط العامل بمجالات وأنشطة المنظمة ، فكلما كان التأثير مباشر وفورى وذو علاقة ارتباط قوية بالمنظمة كان العامل خاص ، وإذا كان التأثير عام وضئيل وطويل المدى يمكن للمنظمة التكيف معه ، فإن العامل البيئى فى هذه الحالة يميل إلى أن يكون من عوامل البيئة العامة.

العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية :

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها:

## ١ - تعدد وتنوع العوامل البيئية:

تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل. فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب – فنية ورياضية وإحصائية – مستحدثة لإتمام هذا التحليل ، وفي حالة تعدد وتنوع وكثرة العوامل البيئية

العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل. والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تــأثيراً وارتباطــاً بأعمــال وأنشطة المنظمة.

## ٧ - تغير أو ثبات العوامل البيئية:

إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها ، فإن كفاءة التحليل تتوقف أيضاً على مدى ثبات أو تغير العوامل سربعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً ، وقد تسم العوامل البيئية بالتعدد والتسوع ولكنها ثابتة – ولو نسبياً – أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف ، حينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير.

### ٣ - تكلفة الحصول على المعلومات البيئية:

لا يتوقف الأمر على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها وإنما يضاف إليها أبضا التكلفة المتوقعة للحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات ، فقد تتعدد المعلومات ، ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها. فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها.

## تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلى ، يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات والإمكانات مادية كالأموال، والآلات ، والمبانى ، والمواد ... وغيرها. أو كانت بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفينية) وذلك من حيث كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى

توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمى ومدى قوته. الخ ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التى تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ، ومدى حرصهم على منظمتهم ، كذلك مدى شهرة المنظمة واسمها التجارى في السوق ، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها. الخ.

ولسهولة العرض فإن الكثيرين يميلون إلى دراسة العناصر الداخلية من وجهة نظر المنظمة ، ونعنى بها دراسة مجالات التسويق والإنتاج والتمويل لكونها معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتى تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف.

ويوضح الجدول رقم (١١-٢) أهم عناصر التحليل داخل المنظمة :

جدول رقم (۱۱–۲) عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

المتغيرات	000000000	العوامل
نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية.	-	(۱) نتسرین
مزيج المنتجات.	-	
وضع المنتجات في دورة حياة المنتج.	-	
مدى الاعتماد على منتجاث رئيسية في تحقيق المبيعات	-	
/ الأرباح التدفق النقدى.		
شبكة التوزيع (قنوات ومنافذ التوزيع)	-	
بحوت النسويق.	-	
حجم ، ونوع ، وموقع ، وعمر المصانع ومواقع العمل	-	(۱) لإنتاج
المتاحة.		
الآلات (التخصص ، تعدد الأغراض ، مدى عصرية	-	
طْرق الإنتاج)		
تكاليف الإنتاج ، المباشرة وغير المباشرة / الثابنة	-	
والمنغيرة ومستوياتها.		
المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها.	-	
نظم الرقابة على الإنتاج.	-	
البحوث والنطوير.	-	
هيكل الأصول الحالمي.	-	(٣) لتمويل
هيكل رأس المال وحقوق الملكية.	-	

الندفق النقدي والسيولة.	_	
الربحية (العائد على الاستثمار ، على المبيعات)	-	
الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية.	-	
هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات	-	
التمويل.		
تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد	-	(٤) الأفراد
بالكم والنوع)		
مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافات.	-	
الظروف المادية والمعنوية للعمل.	-	
نقابات العمال والاتحادات	-	
مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة	-	(٥) لهيكل التنظيمي
مستويات الننظيم ومكانة كل منها.	-	
قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.	-	

وفيما يلى نعرض لكل عامل من العوامل الداخلية در استها وتحليلها متبعين في ذلك منهج التحليل الوظيفي:

## تحليل النشاط التسويقي:

يعرف التسويق بأنه: " نشاط إنسانى موجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات نبادل " فالحاجات و الرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموضوع الرئيس - بمراعاة ظروف المجتمع وقيمه وتقاليده - وبالتالى فإن الاستراتيجيات تبتى لكى:

القمسل الحادي عشسر

- تقدم منتجات (سلع ، وخدمات ، وأفكار ، ... ) بر غبها العملاء.
- تعكس السعر والجودة والصورة الني يبحث عنها العملاء والمنظمة.
- تتعرف على وسائل الإعلان الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين و المر تقبين.
  - تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ التوزيع الأكثر ملاءمة للعملاء.

ويوضح الجدول رقم (١١-٣) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية التسويقية بالمنظمة:

## جدول رقم (١١-٣) تساؤلات بهدف تقدير العالية التسويقية

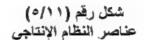
- · من هم عملاء المنظمة ؟ و هل تقسم المنظمة السوق إلى شر ائح مناسبة ؟
- ما هي الخطوات الواجب اتباعها لكي يظل الاتصال بالعملاء مستمراً؟
  - هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقي.
  - هل فقدت المنظمة ركنا كبيراً في السوق ؟ أم كسبت ركناً جديداً ؟
    - · هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية ؟
      - هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين ؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟ وهل تصل إلى المشرائح المقصودة ؟ أم لا؟ وهل هي مناسبة لدورة حياة المنتجات ؟
- هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمـة عـن
   أسواق جديدة ؟
- من هم المنافسين الكبار للمنظمة ؟ ولماذا يشترى العملاء منهم ؟ وهل هناك فرصة الدخول منافسين جدد السوق ؟
  - هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها ؟
    - هل تتبؤات بحوث السوق واقعية ؟
  - هل مزيج الترويح (الإعلان والبيع الشخصى.. ) الحالى فعال أو لا؟
    - هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طبية ؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة ؟ وهل يجب اضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها ؟
- ما هي علاقة السعر / بالحجم والنوعية ؟ وماذا يمكن أن يحدث للحجم لو زادت
   الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة ؟
  - هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصورة الذهنية عنها ؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض ؟ وهل العملاء مقتنعون بخدمات المنتج أم لا؟

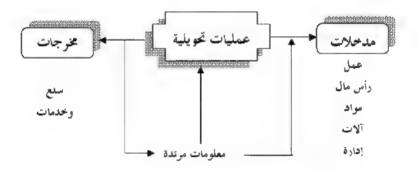
القميل الحادي عثير

تحليل نشاط الإنتاج والعمليات:

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل ، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليله أو تصنيع منتجات أو عمليات أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.

وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعتبر النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية ، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (١١/٥):





ويعتبر تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحى الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ويوضح الجدول رقم (١١-٤) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية العمليات والإنتاج.

## جدول رقم (١١-٤) تساؤلات بهدف تقدير فعالية العمليات والإنتاج

- ما هي علاقة التكلفة بسعر البيع ؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة ؟
  - هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات؟
  - هل المواد الخام مختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا ؟
- ما هى التكاليف (العمل المواد المعدات) المرتبطة بإنساج السلع و الخدمات ؟ و هل هذه التكاليف يتم التحكم فيها و السيطرة عليها ؟
  - ما مدى دقة النتبو بالمبيعات ؟ وما هى علاقته بخطة الإنتاج ؟
- هل ثقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسئولين في
   الوقت المناسب ؟
- هل المبانى والمعدات فى حالة صلاحية مناسبة ؟ وتتمشى مع المتطلبات المرحوة ؟
- هل توجد علاقات جیدة مع مدیری النسویق والأفراد ؟ وغیرهم من مدیری الإدارات الأخری أم لا ؟ ولماذا ؟
- ما هى الإجراءات التى تتخذ للحفاظ على تسمه يلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية ، والإضاءة ... الخ ؟
- ما هو غرض البحوث والتطوير ؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية
   والمنتجات ؟
  - هل هذاك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا ؟
- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوى الخبرة التأهيل المناسبين ؟ وما هي مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة ؟

الفصل الحادي عثبر

تحليل النشاط التمويلي:

يتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها ، وإجراء عمليات التخطيط المالى ، والرقابة والتحليل المالى ، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة ، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا فمن الضرورى الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ، كذلك الطويلة والقصيرة وبحث تطور قيمة الأسهم ، وتقدير أعباء الديون ، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

كما يجب دراسة التخطيط المالى والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميز انيات النقدية والتقديرية ، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة ، وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها في التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة ، وتأتى عمليات التقييم الرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة من عدمه.

ويوضح الجدول رقم (١١-٥) التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير الفعالية للتمويل في المنظمة.

## جدول رقم (۱۱-0) تساؤلات بهدف تقدیر عالیة التمویل

- ما هي المعايير التي وضعت لقياس الأداء المالي ؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك
   المعايير ؟
  - · هل التحليل المالي يظهر أية انحر افات إيجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة ؟
    - هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام؟ ما هي؟
  - هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص ؟ وفي أي المجالات ؟
  - · هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة ؟
    - هل التنفق مناسب لعمليات المنظمة ؟
    - · هل النقارير المالية مناسبة ؟ وفي وقتها المناسب ؟ وهل يتم الاستفادة منها؟
- كيف تتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية ؟ وكذلك نسب النــشاط ؟ بمثيلتهــا
   في الصناعة ؟ أم بالنسبة للأداء السابق ؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق ؟
  - هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام بالرقابة على المخزون ؟
    - · هل الزيادة في المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أو تضخم ؟
  - ما هي سبل التقييم غير المعقولة (غير الرشيدة) أو غير العائلة؟
    - · هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة ؟
  - هل طرق نتييم المخزون تعطى نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون ؟

## تحليل الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية: "ذلك بالنشاط الذى يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والانتقاع بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة" وعل ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر النشاط الذى يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم ، وتوفير جو العمل المناسب لهم ... مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.

ويوضح الجدول رقم (١١-٦) أهم النساؤلات الواجب مراعاتها للوقوف على نواحى القوة والضعف في مجال إدارة الموارد البشرية.

## تحليل الهيكل التنظيمي والإدارة:

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمى للمنظمة بمختلف أبعاده ، أن يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التى يتم تطبيقها، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة ، كما يجب دراسة السلطة والمسئولية ، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها، بجانب درجة المسئولية التى تقع على كل مستوى تنظيمى ، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات ، كذلك مدى اتساعه أو ضيقه. هذا إلى جانب دراسة وتطيل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضا البعض ، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى ، بما يؤدى إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصال والمعلومات الرأسية والأفقية والمتقاطعة.

## جدول رقم (۱۱-۳) تساؤلات بهدف تقدير فعالية إدارة الموارد البشرية

- هل يوجد تبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية ؟ كيف يتم عرض هذه
   التنبؤات وهل بستخدمها المديرون فعلا أم لا ؟ أم أنها مجرد نشاط تقوم
   به إدارة الموارد البشرية ؟
- هل تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة ؟
- هل يوجد توصيف وتحليل أم لا ؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة ؟
   وهل ينقهم ذلك العاملين بوضوح ؟
- هل تتم الممارسات والتطبيقات للسمياسات (التعبين الاختيار الترقية ...) على الوجه المطلوب أم لا ؟
- هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية ؟ أم يوجد بينها
   تعارض؟ وفي أي النواحي؟
- · ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة ؟ وما هي درجة ولائهم وانتمائهم لها ؟
  - هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها ؟ ولماذا ؟
    - هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا ؟ وما هي الأسباب ؟
    - هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين و تدريبهم ؟
- هل تقويم الأداء والإنجاز بانتظام ؟ وماهى المجالات التى يتم استخدامه
   فيها ؟
- هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها ؟ كذلك بالقضايا
   والمشكلات المحتملة ؟ وهل تستعين بآرائهم عند تحدي الأهداف واتخاذ
   القرارات ؟
  - ما هي العلاقات مع النقابات و الاتحادات و الهيئات العملية ؟

ويوضح الجدول رقم (11-7) أهم التساؤلات الواجب الإجابة عليها للوقوف على تقدير فعالية الهيكل التنظيمي والإدارة بالمنظمة.

## جدول رقم (۱۱-۷) تساؤلات بهدف تقدير فعالية الهيكل التنظيمي والادارة

- هل یوجد شخص / أو أشخاص معینین یمثلون مراکز قوی بالمنظمـــة ؟
   ولا یوجد لهم بدیل ؟
- هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً ؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك ؟
- هل يظل المديرون في وظائفهم لمدة طويلة ؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم
   التنمية المستمرة لمديرها ؟
- هل يصبغ المديرون أهدافاً واضحة الأدائهم ؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم ؟
- هل الاستراتيجيات التي قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير في وضعها
   الصحيح ؟ وهل لها خبرة في مجال تحديد البدائل التي يجب مراعاتها ؟
  - هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الإنجاز ؟
  - كيف يرى المنافسون وباقى الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة ؟
    - ما هي درجة اللامركزية التي يتم الاستعانة بها ؟
      - إلى أى مدى يتم الاستفادة من تقويض السلطة ؟
- إلى أى مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين في المستويات الأدنى ؟

## 🔾 الفصل الثاني عشر

## المسئولية الاجتماعية

## ير بقر اءتك لهذا الفصل ستصبح قادرا على معرفة:

- مفهوم المسئولية الاجتماعية
- الاتجاهات نحو المسئولية الاجتماعية
- أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية للمنظمات
- المسئولية الاجتماعية للمنظمة في الفكر الإسلامي
- الاختلافات الجوهرية بين مفهوم المسئولية الاجتماعية في الفكر التقليدى ومفهومها في الفكر الإسلامي.

# μ

يمثل الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال أهمية بالغة في الفكر الإداري المعاصر ، حيث أصبح من المنتظر أن تمارس منظمات الأعمال الأنشطة الاجتماعية المتعددة لتعايش متطلبات مجتمعاتها ولتتمكن من التصدي لمنافسيها ولتحقق آمال عملائها.

وهذا الفصل يتعرض لبيان مفهوم المستولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة ، إلى جانب تتاوله لمختلف الاتجاهات نحو المسئولية الاجتماعية سواء المؤيد لتحمل المنظمة بدورها الاجتماعي أو تلك المناهضة والمعارضة لإقحام منظمات الأعمال في الأنشطة والأعمال الاجتماعية كما يتطرق حديثنا في هذا الفصل إلى بيان أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية في الفكر الإسلامي مع عرض لنواحي الاختلاف بين مفهومها في الفكر التقليدي ومفهومها في الفكر الإسلامي.

ولهذا نتعرض في هذا الفصل للموضوعات التالية:

- مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة.
- الاتجاهات نحو المستولية الاجتماعية
- أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية للمنظمات
- المسئولية الاجتماعية للمنظمة في الفكر الإسلامي
- الاختلافات الجوهرية بين مفهوم المسئولية الاجتماعية في الفكر التقليدي ومفهومها في الفكر الإسلامي.

## مفهوم المسئولية الاجتماعية:

رغم الكتابات المتعددة في هذا المجال ، إلا أنه لا يوجد تعريف قاطع للمسئولية الاجتماعية. فلقد تناولها الكثير من الكتاب كل حسب رؤيته ، ويرجع تباين الآراء إلى اختلاف الأغراض التي من أجلها يطالبون بهذه المسئولية ، فمن بين الأفراد المهتمين بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة الفلاسفة والأخلاقيين ورجال الاقتصاد ، وقادة المنظمات ، وأعضاء الاتحادات ، والعمال ، والمستهلكين ، وأساتذة الجامعات ، والقادة السياسيين والمنتجين ، ورجال القضاء

ولقد انقسم الكتاب تجاه تعريفهم للمسئولية الاجتماعية للمنظمة إلى فريقين ، يمكن التعرض لهما على النحو التالى :

## أ- تعريفات تهتم بمصالح الفئات الأخرى بالمجتمع:

حيث يربط الكتاب مفهوم المسئولية الاجتماعية بمدى قدرة المنظمة ومساهمتها في تحقيق رخاء ورفاهية المجتمع والتدخل لعلاج مشاكله ولا يدخل في ذلك الاهتمام بمصالح المساهمين باعتبارها وظيفة المنظمة الرئيسية ، ومن هذه التعريفات :

## يقول " Eells & Walton " يقول

"عندما يتحدث الناس عن المستولية الاجتماعية للمنظمات فإن تفكيرهم ينساق إلى مدى در اسة المنظمة وتعرضها للمشاكل و الأحداث الاجتماعية السارية ، كذلك يتطرق تفكيرهم إلى المبادئ الأخلاقية التي ينبغي أن تحكم العلاقات بين المنظمة والمجتمع ، وتجدهم مهتمين بتأثير المنظمات على الفرد والمجتمع ، والإمكانات التي تبذل للإصلاح من جانب المنظمات الكبيرة بمراعاة القيم المتأصلة في هيكل الحكومة والمجتمع.

## ويربطها "Robert H. Boc" بالإطار الأخلاقي لإدارة المنظمة فيقول:

- " تشير المسئولية الاجتماعية إلى مدى اقتتاع المديرين عند اتخاذ القرارات بالمضمون الأدبى والأخلاقى Moral and Ethical Content بحيث تغطى القيم المستخدمة فى صنع القرار بالمنظمة بما يزيد على احتياجات ومتطلبات المبادئ القانونية واقتصاديات السوق"

## وارتباطاً بالجانب الأخلاقي يقول أحد الكتاب:

" إن مصطلح المسئولية الاجتماعية يشير في الواقع إلى معنيين يرتبط كل منهما بالآخر ، أولهما : أن المسئولية الاجتماعية قضية أخلاقية للأعمال الفردية للشخص ، فوجهة نظر الفرد قد تحدد مئلا هل يجب تعظيم أرباح الملاك أم يجب الإنفاق للحد من التلوث ، وثانيهما : أنها تشير إلى الدور الذي يجب أن تلعبه المنظمة في حل مشاكل المجتمع ، والمساهمة في تحليل القضايا الاجتماعية والاهتمام بتخفيض البطالة وتحسين أحوال العاملين ".

## ويرى البعض أيضاً:

- "أن المستولية الاجتماعية تشمل الالتزام نحو الجمهور العام والمجموعات ذات الاهتمامات المميزة ، ولهذا فإنها تنبع من أنشطة المنظمة التى تــؤثر على المجتمع من الناحية الاجتماعية بدرجة أكبر مــن الأنــشطة العاديــة المنظمة "

## وينظر " Thomas M. Jones" إلى المسثولية الاجتماعية على أنها:

" تلك الفكرة التى تطالب المنظمة بالتعهد والالتزام نحو مجموعات معينة
 فى المجتمع غير المساهمين وذلك من تلقاء نفسها دون تدخل قانونى أو تشريعى

## ويبنى هذا التعريف على أساس:

- أن التعهد والالتزام بهذه المسئولية يمتد إلى ما وراء الواجب التقليدى للمساهمين ويتعداه إلى الفئات الاجتماعية الأخرى كالعملاء والممولين والجماعات الأخرى والعاملين بحيث تصبح القضية بيان الفئات الواجب رعايتها وأولوياته.
- أن تتبنى المنظمة هذا الالتزام تطوعاً في حين أن سلوكها تبعاً لقوى القانون الإلزامية والتشريعية ليس تطوعاً.
- وهناك من ينظر للمسئولية الاجتماعية على أنها: "مراعاة حقوق الجيرة الحسنة "

#### وتنطوي هذه النظرة على:

- عدم القيام بأى عمل من شأنه إفساد صلة الجوار.
  - التعهد بحل مشاكل الجوار.

ويعتمد هذا الرأى على المفهوم التبادلي ، إذ أن من يقدم المساعدة اليوم قد يكون في حاجة اليها غداً ، ومن يقدم المساعدة في عمل ما قد يكون في حاجة إلى مساعدة في عمل آخر.

ومما سبق يتضح أن هذا الفريق اعتمد عند تعريفه للمسئولية الاجتماعية على أن قيامها بتحقيق الأرباح ورعاية مصالح المساهمين ليس عنصراً من عناصر مسئولياتها الاجتماعية ، وإنما يمثل وظيفتها الرئيسية التي قامت من أجل تحقيقها.

وعلى المنظمة مراعاة الاهتمام بالفئات الأخرى التي لها علاقة بها حتى يمكنها إتمام وطيفتها الاقتصادية بكفاءة ، ولذا يعترف هذا الاتجاه بمستولية المنظمة نحو جميع الفئات الخارجية أثر نتائج أنشطتها ، ويأخذ في الاعتبار الاهتمام بمفاهيم العدالة والمساواة فيما يتعلق بالأهداف الاجتماعية.

ولا يتفق الكاتب مع هذا الاتجاه لأن إدارة المنظمة تمثل فئة من الأفراد تم اختيارها ، وعليها مراعاة توازن الرعاية والاهتمام لمختلف المصالح الاقتصادية والاجتماعية سواء للمساهمين – أصحاب الفضل في وجود الأفراد المسئولين عن إدارة المنظمة في مكانهم هذا – أو لغيرهم من الفئات – أصحاب التأثير الاجتماعي والاقتصادي في حياة المنظمات – حتى يمكن للمنظمة الاستمرار والتطور.

# ب- تعريفات تهتم بتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف الموثرين بنشاط المنظمة بما في ذلك رعاية مصالح المساهمين.

فيرى البعض أن المدير لكى يعنى بمستوليته الاجتماعية تجاه المجتمع – بجانب اهتمامه بالمصالح الشخصية للمساهمين – بجب عليه دراسة متطلبات النظام الاجتماعي ككل بدلا من التركيز على المنظمة (كنظام فرعي) وذلك لأن قرارات المنظمة لها تأثير على المنظمات والأقراد الآخرين بالمجتمع مما يفرض على المدير أن يكون على وعى بهذا التأثير وأن يعطيه الوزن المناسب عند اتخاذ القرارات.

ويرى " Anderson" أن المسئولية الاجتماعية هي الحاجة لتقيم أشار القرارات الشخصية والتنظيمية في إطار نظام اجتماعي متكامل ، ولا يعني هذا بالضرورة إهمال الربحية ولكن يجب تحقيق الأرباح بطريقة مقبولة إجتماعياً.

كذلك يرى: " Brigham " أن المسئولية الاجتماعية تعنى تحقيق الرخاء للمجتمع ككل، وهذا لا يتحقق بالطبع في ظل ارتفاع تكاليف الإنتاج وبالتالي ارتفاع أسعار البيع للمستهلكين ، وعلى المنظمة أن تأخذ في اعتبارها إلى جانب تحسين العائد على الاستثمار جودة منتجاتها ومسايرة احتياجات المجتمع.

## ويتناول " Walton " فكرة المسئولية الاجتماعية من جانبين :

يتمثل الأول منهما في تبني إدارة المنظمة لأخلاقيات الولاء الملك والاهتمام بمصالحهم بينما يتمثل الثاتي في تبينها لأخلاقيات المجتمع مما يتطلب التزام المنظمة بقيم المجتمع بما يؤدي إلى تحقيق رفاهيته ورخاءه.

ويشير " Walton " إلى أربعة أسباب تجعل إدارة المنظمة تتجه للاهتمام بمفهوم المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع ككل (الجانب الثاني) هي :

- أ- أن المنظمات في سبيل قيامها بعملياتها الإنثاجية تحدث تغيرات بالمجتمع
   ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن هذه التغييرات.
- ب- أن المنظمات التي تريد أن تعمل حرة بعيدة عن القيود الحكومية ستفشل يلا شك.
- ج- أن الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها أدى إلى تغير النظرة عند اتخاذ القرارات حيث أصبحت الإدارة الأن مسئولة عن كل تصرفاتها تجاه مختلف الفئات مما يلقى عليها مسئولية اجتماعية تجاه المجتمع.
- د- أن قضية الفردية في التصرفات ستجعل المنظمة بمعزل عن المجتمع
   وعديمة التأثير فيه في مواجهة المنظمات والاتحادات الكبيرة.

ويرى " Carrol أن المسئولية الاجتماعية للمنظمات تشمل الآمال والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية التلى ينتظرها المجتمع من المنظمات في فترة زمنية. وتأخذ مستويات المسئولية الاجتماعية الكلية Total للمنظمة ما يمثله الشكل رقم (١/١٢).

الشكل رقم (١/١٢) مستويات المسئولية الاجتماعية الكلية المنظمة



المسنوليات الاجتماعية المسنوليات الأخلاقية المسنوليات القانونية المسئوليات الاقتصادية

ولهذا فإنه يرى أن المسئولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشتمل على مستويات أربعة أهمها وأولها يتمثل في كفاءة الأداء الاقتصادي ، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة. ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل المنظمة في ظلها. هذا وينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسئوليات الأخلاقية التي تعبر سلوكها – غير المنصوص عليها في القوانين – الذي يتوقعه المجتمع منها ، إذ يجب عليها مراعاة العدالة والأمانية في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها. أما المسئوليات التطوعية التقديرية فترجع إلى مدى شعور وتقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها كإعداد برامج تدريب المعوقين وإتاحة فرص العمالة وتمويل البرامج الخيرية كذلك تمويل مشروعات التجديد الحضاري ... وغيرها.

## ويرى البعض أن المسئولية الاجتماعية تمثل:

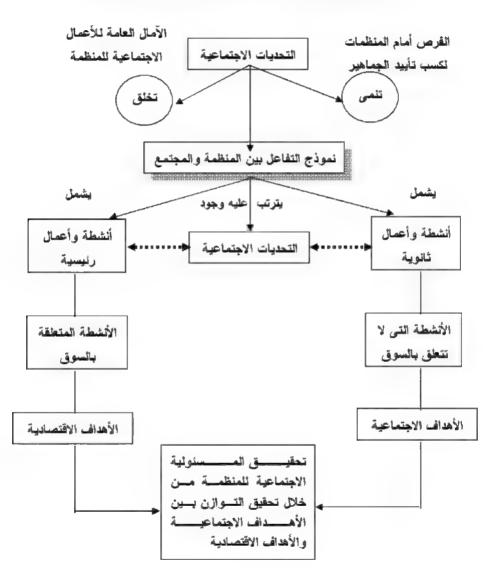
" الأنشطة التى يقوم المشروع بتنفيذها اختيارياً والتى نعنى بالنزامات المشروع تجاه المجتمع بالإضافة إلى النزامات المشروع تجاه أصحابه وهذا يعنى مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف النقليدي للمشروع وهو تعظيم الربح "

ويشير كل من " Keith Davis & William C. Fredderick " إلى أن المسئولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية المختلفة. والأهداف الاقتصادية وذلك من خلال مواجهة التحديات الاجتماعية المختلفة. وطالبا أن تكون استجابة المنظمة لتلك المسئوليات عن طواعية وليس خوفاً من النقد أو التهديد باستخدام القانون ، وينصحا منظمات الأعمال بالاستجابة لمتطلبات البيئة والالتزام بالمسئولية الاجتماعية تجاهها ، وإلا فإن المجتمع على المدى البعيد سيسلب مكانتها وقوتها لما أسمياه بالقانون الحديدي للمسئولية ويبين الشكل رقم (٢/١٢) وجهة النظر السابقة.

ويميل الكاتب إلى ما ذهب إليه الفريق الأخير ، وذلك للأسباب التالية :

- اب توازن الاهتمام بين مصلحة المساهمين ، ومصالح الفئات الأخرى يخلق نوعاً من الإنصاف والعدالة ، ويخلق الرضا لأفراد المجتمع ، وخاصة بعد فصل الملكية عن الإدارة.
- إن الكفاءة الاقتصادية للمنظمة لن تتحقق بمعرل عن التأثيرات الاجتماعية السائدة في المجتمع.
- ٣- إن المجتمع من خلال عناصره وفئاته المختلفة يعتبر صاحب الفصل الأول في نجاح المنظمة وتحقيقها للأرباح ، فلا أقل من مراعاة عدالة الاهتمام بهذه العناصر و الفئات ليستمر المنظمة نجاحها وتحافظ على تحقيق أرباحها.

الشكل رقم (٢/١٢) التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأهداف الاقتصادية



- ٤- إن المساهمين لن يرضوا بتعظيم الأرباح في الأجل القصير ، ولكنهم يرخبون استمرار هذه الأرباح بمعدلات مناسبة مع تحقيق السمعة الطيبة والمركز المرموق لمنظماتهم في الأجل الطويل بما يقتضى توطيد العلاقات مع مختلف الأطراف.
- إن العاملين لن يقبلوا حصول المساهمين على الأرباح الطائلة مع عدم استفادتهم وتحقيق رقيهم ورفاهيتهم وهم أصلاً من العناصر الرئيسية فى تحقيق هذه الأرباح.
- ١٦ إن العملاء الذين ينفقون أموالهم للحصول على منتجات تلك المنظمات ، لن يستمر تعاملهم معها إذا لم تحافظ على أمانهم وسلامتهم وإمدادهم بالمعلومات الصحيحة والمنتجات الحديثة.
- ٧- إن أجهزة المجتمع وعلمائه ومفكريه لن يقفوا دائما- متفرجين وهم يرون ثلك المنظمات تستفيد من مختلف موارد المجتمع وعناصره وتحقق الأرباح ، ولا تقدم له أي مساعدة لحل مشاكله الاجتماعية المتعددة التي قد تكون هي ذاتها من أساسها.

ويتضح مما سبق أن الحجج والمبررات التي يركن إليها أنصار الاتجاه الأول – المعارض – لا تقوى أمام الرد عليها ، فقد أصبح من الضرورى بل من الأمور الملحة على إدارة المنظمات الاهتمام بمسئوليتها الاجتماعية تجاه جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاطها طالما تأمل في الاستمرار والنمو وتحقيق الأرباح.

## الاتجاهات نحو المسئولية الاجتماعية.

فى العصور الوسطى اتسع نطاق المعاملات وازدهرت التجارة بشكل كبير، وكانث الأرباح هى المعبار لنجاح العمليات التجارية ، ويعتبر أدم سميث من رواد الفكر الاقتصادى فى هذه الفترة ، وقد ركز فى كتابة "ثروة الأمم" الصادر عام ١٧٧٦ على تقسيم العمل والتخصص ، وتحقيق مصالح المنشأة التى تتمثل فى تحقيق الأرباح بما بحقق مصالح المجتمع ككل ، وأن حركة السوق كفيلة بتحقيق هذه المصالح ، وهكذا كان التركيز فى هذه الفترة على الربح كهدف رئيسى و غاية يقصدها من يدخل مجال المعاملات ، وانصبت إسهامات العلماء والرواد لبيان الأساليب والوسائل التى تحقق ذلك.

وفى أوائل القرن العشرين ، وبعد الحرب العالمية الأولى تغيرت وجهة نظر المجتمع للمنظمات والعمليات التجارية إلى حد ما ، حيث تبنى "Oliver Sheldon" في كتابة "فلسفة الإدارة" اتجاها جديداً اهتم فيه بمزج الأخلاق والقيم بالإدارة العلمية ، لهذا يقول :

" من المهم أن نحرص فى مستهل تفكيرنا عن الإدارة أن مسئوليتها الأولى مسئولية اجتماعية جماهيرية مهما أصبحت الإدارة علمية ، ومهما توقف تطور قدرتها على استخدام الأسلوب العلمى"

ومنذ الخمسينات من هذا القرن والجدل مستمر حول مدى التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية بين مؤيد ومعارض ، وحتى المؤيدون تختلف وجهات نظرهم حول الفئات التى بجب أن تهتم بها المنظمات ومجالات الاهتمام لكل فئة حيث يرى البعض قيام المنظمة بدورها الاجتماعي يوئر على أرباحها ، وكفاءتها في أداء عملياتها ، وبالتالى بجب أن تعطى المنظمة جل اهتمامها

لوظيفتها الاقتصادية ، في حين يرى البعض الآخر أن وفاء المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية يساعدها على تحقيق مزيد من التقدم والنمو الأمر الذي يؤدي بدوره لتعظيم الربح.

وفيما يلى استعراض لوجهتى النظر السابقتين وأسانيد كل منهما:

الاتجاه الأول : التركيز على أداء المنظمة لوظيفتها الاقتصادية :

يرى أنصار هذا الاتجاه أن المنظمة يمكنها تحقيق أفضل النتائج الاجتماعية أيضاً إذا هي أدت بنجاح وظبفتها الاقتصادية ، حيث سيترتب على ذلك تحقيق قوة إنتاجية أكبر وأرباح أكثر ، ونمو اقتصادي مستمر مما يزيد من قدرة المجتمع على تناول مشاكله بالدراسة والتحليل. فنجد أن " Theodare Levitt " ينادى بالفصل بين وظائف الجهات المختلفة ، فمنطلبات الرفاهية والمجتمع من وجهة نظره ليست من أعمال واهتمامات منظمات الأعمال ، وإنما هدف المنظمة واهتماماتها تتمثل في أداء وظيفتها الاقتصادية من أجل تحقيق الأرباح، كما أن وظيفة نقابات العمال هي المحافظة على حقوقهم والعمل على راحتهم ، والعمل الحكومي ليس كعمل المنظمات ، وعمال المنظمات اليس كالعمال الحكومي ، ويضيف : "وفي النهاية نجد أن منظمات الأعمال عليها الالترزام بمسئوليتين فقط ، الأولى طاعة القوانين والتشريعات الأساسية التي تواجهها كل يوم بكياسة وحسن تصرف (الأمانة ، الصدق ، الإخلاص ، ...) بينما تتمثال الثانية في السعى للحصول على المكاسب المادية"

ومن أشد أنصار هذا الاتجاه رجل الاقتصاد الشهير Milton Friedman الذي يقرر أن هناك مسئولية اجتماعية واحدة فقط للمنظمة تتحقق من خلال استخدام المنظمة لدورها ومزاولة أنشطتها الرئيسية لزيادة أرباحها مادامت

تعمل فى ظل قواعد المهنة ، وتحكمها المنافسة الحرة ودون خداع أو احتيال ، كذلك برى " Peter F. Drucker " أن المنظمة يجب أن تعمل على تحقيق أرباح كافية ومعقولة فهذه المسئولية الاجتماعية الأولى وواجبها تجاه نفسها والعاملين به.

## ويبرز ذلك بقوله:

" إن المجتمع لن يكسب ولكنه سيخسر لو أن كفاءة أداء المنظمات لوظيفتها الرئيسية قد انخفضت أو تدهورت ولهذا فإن أداء المنظمة لوظائفها ومهامها الرئيسية تعتبر المستولية الاجتماعية الأولى "

وإن كان " Peter Drucker " أخف حدة عندما ذهب إلى أن أداء المنظمة لوظيفتها الاقتصادية بكفاءة يمثل مسئوليتها الاجتماعية الأولى ، مما يعنى وجود مسئوليات أخرى – تالية في الأهمية – تهم إدارة المنظمة.

ويستند أنصار هذا الاتجاه إلى المبررات أو الحجج التالية :

## ١ - الوظيفة الاقتصادية هي أساس قيام المنظمات:

فهم يقررون أن نجاح المجتمع يعتمد على دور المنظمات والمؤسسات المتخصصة في خدمته ، فالمنظمة هيئة اقتصادية يجب أن تتعامل بالأسلوب الاقتصادي فقط كي تخدم المجتمع جيداً ، وكونها تهدف لتحقيق مزيد من الأرباح فإن هذا ينطوي على السلوك الاجتماعي مادامت تتحلى بأخلاقيات التعامل ، وبذلك فإن إضافة الوظيفة الاجتماعية لاهتمامات المنظمة سيؤدي إلى اضطراب وتخبط قادتها بدرجة كبيرة مما يجعلهم غير قادرين على إدارة منظماتهم بنجاح. وعلى ذلك قالمزج بين الأغراض الاجتماعية والاقتصادية سيخلق منظمة مفككة تتهار لتعدد الأطراف المتعاملة فضلا عن تباين أهدافهم.

وفى سبيل تفنيد هذا المبرر نجد أن منظمات الأعمال لا تستطيع أن تعمل بمنأى عن الأثار السلبية الناجمة عن وجود بعض المشاكل فى بيئتها الاجتماعية، فهذا بلا شك سيؤثر على إمكانية تحقيق هدفها الاقتصادى خاصة وأن أى منظمة جزء من المجتمع ، فهى تتأثر به وتؤثر فيه إيجابياً وسلبياً ، ولا يمكن للمنظمة أن تعيش فى مجتمع مريض ، أو تتنصل من سلبيات هذا المجتمع وتستفيد من إيجابياته ، وإن حاولت ذلك بعزل نفسها عنه بحجة التقرغ لهدفها الاقتصادى فإن المجتمع سيحرمها من عصويتها فيه ، فالمشاركة الاجتماعية لا تتعارض مع الدور الاقتصادى للمنظمة بل تتكامل معه

## ٧- الاهتمام بمصالح المساهمين له الأولوية المطلقة:

إن الاستخدام الأمثل لموارد المجتمع لا ينتج إلا بمراعاة مصالح المساهمين وإعطائها الأولوية الكاملة وأن لواتح وقوانين المنظمات تحدد سلوكها وأعمالها وتبعدها عن ممارسة الوظيفة الاجتماعية علاوة على أن المديرين ما هم إلا أجراء عند المساهمين لذا يجب أن يخدموهم فقط بحيث تتميز قراراتهم بمراعاة رغبة المساهمين في زيادة الأرباح ، وحماية المنظمة وطاعة القانون ويجب أن تكون المعايير الاقتصادية هي المعايير التي يقاس بها النجاح وقد بين " Milton تذلك بقوله:

" لو أن المديرين استخدموا موارد منظماتهم في الأغراض الاجتماعية ، فإنهم ينفقون أموال آخرين دون أن يكون لهم سلطة في ذلك "

إلا أن التغير الذي حدث في إدارة المنظمة ، وفي قيم المجتمع أدى إلى زيادة المسئوليات الملقاة على عائق المديرين وامتدت تلك المسئوليات - بجانب المساهمين - إلى العاملين والمستهلكين والمجتمع ككل مما يحتم عليهم مراعاة مصالح هذه الفئات مجتمعة ، ولن تؤثر تكاليف الإنفاق لهذه المتطلبات الاجتماعية على أرباح المساهمين ، لأنه سيدر عائداً على المدى البعيد.

## ٣- نقص المهارات اللازمة لممارسة المشاركة الاجتماعية لدى المنظمات:

إن المسئولين عن منظمات الأعمال يفتقرون إلى المفاهيم والمهارات التي تمكنهم من أداء الدور الاجتماعي بنجاح وتناول القضايا الاجتماعية بالتحليل ، فهم غير مدربين على ذلك ولن يفلحوا إذا أجبروا على هذه الممارسات ، ويضيف البعض أن المسئولين بالمنظمات هم أفراد أنانيون بلهثون وراء كل جنيه يتمكنون منه ليحققوا الأرباح بمفردهم لذا فإنهم لن يترددوا في الاستفادة من جيرانهم إذا ما تعلق الأمر بالأرباح ، لذا فأناس من هذا النوع ليسوا محل ثقة في إدارة البرامج الاجتماعية وغير صالحين من الناحية الفلسفية والوجدانية لهذا العمل.

ومع أن المسئولين قد يكونون غير مدربين على الممارسات الاجتماعية ، إلا أن التأثير الاجتماعي لتصرفاتهم لا يمكن تجنبه ، مما يعنى ضرورة إكسابهم تلك المهارات وهذا أمر ميسور في ظل برامج التنمية الإدارية الحديثة ومع التغير الهائل في القيم الاجتماعية واتجاهات المنظمات ، والمنافسة ، واتسماع دور المنظمة في المجتمع ، لذا يمكن القول بأن هذا الإدعاء ليس بمبرر للتنصل من المسئولية الاجتماعية.

## ٤ - السلوك الأخلاقي ينطبق على الأفراد لا على المنظمات :

فأصحاب هذا الاتجاه يرون أن المفاهيم الأخلاقية تطبق على الأفراد لا على المنظمات ، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وتطبيقها ، وطالما أن المسئولية الاجتماعية قضية أخلاقية بالدرجة الأولى إذا فهى مسالة ضمير وهذا لا يمكن إلا للشخص الطبيعى ولا ينطبق على المنظمة لكونها شخصية اعتبارية.

وهذا الإدعاء مردود عليه بأن منظمة الأعمال لا تسير نفسها بنفسها وإنما تحقق أهدافها من خلال العنصر البشرى خاصة القادة ، والكثير من الخصائص والمفاهيم كالأهداف والقيم الاقتصادية والاستراتيجيات تنسب للمنظمات كما تنسب للأفراد الطبيعيين.

ويرد على ذلك أيضاً أحد الكتاب بقوله أن المنظمة تستطيع بـل يجـب أن يكون لها ضمير، وأن لغة الأخلاقيات لها مكان بكل تأكيد في قاموس المنظمة.

## عموض مفهوم المسئولية الاجتماعية وصعوبة تحديد فثاتها ومجالاتها:

من نقاط الاعتراض التي تثار أيضاً غموض مفهوم المسئولية الاجتماعية ، وما هي الفئات الأخرى – غير المساهمين – التي يجب الاهتمام بها ورعايتها؟ وأولوية ترتيبها ؟ وما هو القدر المناسب اللازم إنفاقه من الأموال لخدمة هذه الفئات ؟

ومع أن هذه القضية مازالت متشعبة فى أذهان الكثيرين سواء من حيث الفنات التى يجب القيام بها ، أو الأعمال والبرامج التى يجب القيام بها أو المخصصات التى يجب تحديدها لممارسة هذه الأعمال والبرامج ، إلا أن هذا يجب ألا يدفع المنظمة إلى التنصل من مسئولياتها الاجتماعية، بل يجب عليها:

- أن تتوقع متطلبات المجتمع وتحاول الوفاء بها قبل أن ينتقدها المجتمع
- ألا تركز على الربح فقط دون دراسة مصالح المجتمع ومحاولة التوازن بين هذا ويثك.
- أن تحرص على عدم إلحاق الضرر ببيئتها من خلال ممارستها لأنـشطتها بشكل مباشر أو غير مباشر.

## ٦- ارتفاع التكاليف الاجتماعية:

وأصحاب هذا الاتجاه يتخوفون من أن تطغى الدوافع الاجتماعية على الأهداف الاقتصادية مما يقود المنظمة إلى الانتهاء والفشل. ويطالبون بالاهتمام بمصالح المساهمين والعاملين والعملاء ، ويحذرون من أن الضغوط الاجتماعية الخاصة بالتكاليف يمكن أن تؤدى إلى الركود في كثير من المنظمات الصغيرة ، وبالتالى فإن التكاليف الاجتماعية ، تمثل ترفأ وتبديداً لموارد مثل هذه المنظمات ولا يستطيع أن يتحملها إلا المنظمات العملاقة.

ويمكن الرد عليهم فى هذا الصدد بأنه طالما تستفيد المنظمة من المجتمع الذى تعيش فيه (توفير المواد ، العمال ، الأسواق ... وغيرها) فليس أقل من أن ترد له بعض الجميل بالاهتمام به وتتميته والمساهمة فى تطويره ، هذا إلى جانب أن هذه التكاليف تمثل عبئاً فى المدى القصير بينما تبنى صدورة طبيعة وتقيم علاقات حسنة مع المنظمة من قبل المجتمع وتزيد الأرباح على المدى البعيد.

ومن منطلق توازن القوة مع المسئولية فإن المنظمات الصغيرة سيكون دورها الاجتماعي على قدر مكانتها. ولا يطالبها أحد باستنزاف مواردها.

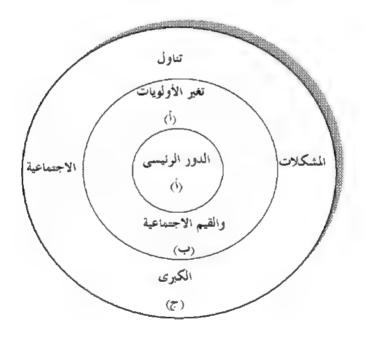
والخلاصة ، أن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن المنظمة لها هدف واحد هو الوظيفة الاقتصادية وعليها أن تسعى إلى أدائها بأعلى كفاءة من أجل تحقيق الربح بما يحقق مصالح المساهمين ، أما الاعتبارات والعوامل الاجتماعية فهذه أمور لا تخص منظمات الأعمال.

الاتجاه الثاني: الموازنة بين تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية:

ومؤيدو هذا الاتجاه ، وقد دعتهم التغيرات الاجتماعية الكبيرة في المجتمع ودور منظمات الأعمال من خلال معاملاتها ومنتجاتها إلى الاهتمام بالسعى نحو التوازن بين كل من تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية.

فقد حددت لجنة التنمية الاقتصادية Committee For Economic المسئوليات المنوطة بمنظمات الأعمال كما يبينها الشكل رقم (٣/١٢):

الشكل رقم (٣/١٢) يوضح المسئوليات المنوطة بمنظمات الأعمال



ومن الشكل رقم (٣/١٢) يتضع أن الدائرة الداخلية (أ) تشير إلى المسئوليات الرئيسية التى تؤدى إلى تحقيق الدور الاقتصادى بكفاءة عالية بغية تحقيق أهداف الربحية للمساهمين. والدائرة الوسطى (ب) تشمل مسئوليات الدائرة (أ) بجانب المسئوليات الإضافية التى تعكس تغير الأولويات والقيم الاجتماعية حسب منطلبات المجتمع، والدائرة الخارجية (ج) تشمل بجانب ما سبق المسئوليات التى يمكن لمنظمات الأعمال تحملها والمساهمة فى حل المشاكل الاجتماعية الكبرى ذات الأثر بعيد المدى وتحقيق الأهداف الاجتماعية التى ينشدها المجتمع والتى تستطيع المنظمة بخبرتها ومكانتها ومواردها المساهمة فى تحقيقها.

ويمثل التركيز على الدائرة (أ) اتجاهات الفريق الذى يهتم بتحقيق الأرباح فقط ، ويعتبرها منطلق لتحقيق الأهداف الأخرى ، ولكن النظرة المغايرة تنادى المنظمة بالالتزام بتحقيق المسئوليات التي تمثل الدوائر الثلاث ، وتقترح على المنظمات الكبرى لبس القيام بدورها الاجتماعي فقط ، وإنما إتمامه بكفاءة وفاعلية حيث لم تعد المسئولية الاجتماعية شيئاً ثانوياً ولكنها أصبحت جزءاً من أعمال المنظمة.

## ويؤيد كاتب آخر هذا الاتجاه بقوئه:

- ويمكن النظر إلى الربح فقط دون المسئولية الاجتماعية على أنه سرقة ، كما يمكن النظر إلى الخدمات الاجتماعية دون الربح على أنه إحسان ، ومدير المنظمة ليس لصا أو مصلحاً اجتماعياً ولكن عليه استخدام الأصول المتاحة أمامه استخداماً أمثل يحقق مصلحة المنظمة والمجتمع في نفس الوقت.

ويقرر اخرون أن الأرباح ضرورية لنجاح المنظمات ، فتلك المنظمات تستخدم الموارد الاقتصادية ، وإذا تبددت أو ضاعت فإن كلا من المجتمع والمنظمات تصاب بالضرر. لذلك فإذا تحدثنا عن الأهداف الاجتماعية للمنظمات فجدير بنا ألا ننسى الأهداف الاقتصادية فإنما نريد منظمات منتجة وخلاقة من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

كما أن الوظيفة الهامة لمنظمات الأعمال تتمثل في إيجاد التوازن بين المخرجات الاجتماعية والاقتصادية طبقاً لأولويات كل مجتمع تتعامل فيه فتحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والأرباح هو حجر الزاوية الذي يمكن المنظمات من القيام بمسئولياتها الاجتماعية.

وتبنى معظم أراء ومبررات أنصار هذا الاتجاه على ضرورة العلاقة الوثيقة بين المنظمة والمجتمع التى تتزايد يوماً بعد يوم، والتى يتوقع من خلالها الأفراد تدخلا أكبر من منظمات الأعمال فى العمل الاجتماعى - لذا يقول أحد الكتاب أن هذه التوقعات ستؤدى إلى عقد اجتماعى جديد لصالح المنظمة والمجتمع معاً: "هذاك عقد اجتماعى جديد ينص على مشاركة منظمات الأعمال مشاركة فعالة وعلى نطاق أكبر فى الأدوار الاجتماعية.

ويستعرض الكاتب فيما يلى أهم الأسباب والمبررات التي يستند إليها أنصار هذا الاتحاد.

## ١- تحقيق الأرباح على المدى البعيد:

أن تحقيق الأرباح وتعظيمها يساعد المنظمة على الاستمرار والنمو والتوسع ، فالأرباح هي جو هر الاهتمام في التعامل وسمتها الرئيسية (Name of the game) في منظمات الأعمال ، ولكنها ليست العملية كلها (But it is not the entire game).

ولذا فإن محور الجدل بين أصحاب الاتجاهين - المؤيد والمعارض - يكمن في الدور الاجتماعي الذي ستلعبه المنظمة والذي سيئقل كاهلها بمزيد من التكاليف التي ستؤدى إلى تخفيض الأرباح ، ولكن أنصار الاتجاه المؤيد يرون أن المنظمة المسئولة اجتماعيا تهدف إلى تحقيق الأرباح بعيدة المدى بطريقة آمنة فذلك هو الهدف الأسمى والنتيجة الطبيعية للمجتمع والدور المنتظر لمنظمة الأعمال المتطورة. وما دامت المنظمة على وعيى وحكمة عند ممارسة مسئولياتها الاجتماعية فيمكنها تحسين قدرتها وتأكيد بقائها واستمرار نجاحها.

## ٢ - التلاحم الاجتماعي بين المنظمة والمجتمع:

أصبح النظام الاجتماعى الآن أكثر تداخلا وتشابكاً ، وصار معقداً لدرجة أن أى عمل داخل المنظمة - تقريباً - له تأثير على المجتمع الخارجى ، لهذا أصبحت المنظمات تؤثر على نوع الحياة وطبيعتها مما يوجب عليها ضرورة الاهتمام بمختلف تأثير اتها على النظام.

هذا وقد ترتب على أعمال ومنتجات وتصرفات المنظمات كثير من مشاكل المجتمع ، فليس أقل من أن تساهم في التصدي لهذه المشكلات والمشاركة في حلها مما يؤدي إلى خلق بيئة اجتماعية أفضل ، فمساهمة المنظمة في تطوير الخدمات الصحية في مجتمعنا يؤدي إلى قوة عمل صحية وبساعد على تخفيض تكاليف العلاج ويقلل من معدلات الغياب وتطبيقاً لمبدأ فرص العمل المتكافئة يؤدي لتهيئة جو عمل واستقرار أفضل أمام الجميع ، ونتيجة التحسينات الاجتماعية ستتخفض الجريمة وستجنى المنظمة حصاد مشاركتها بالأمان والطمأنينة أرباحاً وحباً من الغير لوجودها في بيئة اجتماعية أفضل تمارس فيها أعمالها بنجاح.

## ٣- التشجيع على استخدام الموارد بحكمة وفعالية:

إن موارد المجتمع محدودة وتتميز بالندرة ، لذا يجب على المنظمات العمل من منطلق المسئولية لحماية هذه الموارد واستخدامها بحكمة في عملياتها الإنتاجية ، فبعض الموارد يتجدد ولكنه يقل تدريجياً ، لذا وجب تخفيض الفاقد والمحافظة عليها بالحصول على إمدادات طويلة الأجل وبعض الموارد غير متجدد أو من الصعب اكتشافه واستخراجه.

ومن ناحية أخرى فعلى المنظمة مسئولية كبيرة بمواردها نجاه المجتمع ، فلديها الكفاءات الإدارية والخبرات الفنية والإمكانيات المادية التى يمكن الاستعانة بها في علاج الكثير من مشاكل المجتمع بما يؤدى لتحقيق الوفورات.

## ٤ - التزام السلوك الأخلاقي لبناء السمعة الطيبة :

إن منظمات الأعمال جزء في مجتمع مثلها مثل الأفراد والمؤسسات الأخرى وقبولها بتطلب منها العمل بطريقة مسئولة حتى تحافظ على النظام الأخلاقي وتحفظ مصالح الأعضاء الآخرين ، فمنطق المسئولية من الناحية الدينية والإنسانية يوجب عليها وضع المصالح الإنسانية دائماً في أولويات اهتماماتها.

وبهذا يمكن لمنظمة الأعمال أن تحسن من صورتها العامة ليس فقط لكسب عملاء أكثر وعمال أكفأ وأرباح أخرى فحسب لأن هذا السلوك هو النمط التقليدى للمنظمات ، ولذا يجب على المنظمة إيراز أنشطتها لتحقيق الأهداف الاجتماعية.

## ٥ - تجنب التدخل الحكومي:

فقيام المنظمة بدورها الاجتماعي والنزامها بمسئوليتها الاجتماعية سوف يقلل من التشريعات والقوانين الحكومية وبذلك تكفل الحرية نفسها في أداء أعمالها دون إجبار أو تدخل حكومي. وهذا يلزم المنظمة بانتهاز الفرصة للمبادأة في مواجهة القوى الاجتماعية عن طواعية واختيار ، وسيكسب هذا منظمات الأعمال قوة ومكانعة لأنها بالتزامها بمسئوليتها الاجتماعية من تلقاء نفسها ستحد من تدخل الحكومة وسنها للقوانين الجديدة.

## ٦ - توازن القوة مع المسئولية:

تتمتع منظمات الأعمال خاصة كبيرة الحجم بقوة اجتماعية كبيرة ، فهي تؤثر على البيئة و المستهلكين وظروف المجتمع ، ولذا فإنه من العملى أن يقابل ذلك قدر كاف من المسئولية يتمشى مع قوتها.

وإذا كانت المسئولية تنبع من القوة فسيتم دفعها نحو التوازن بعيد المدى من خلال تفاعل القوى الاجتماعية وبذلك تلتزم المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية وتحتفظ بقوتها على المدى البعيد ، أما إذا تتصلت من تلك المسئولية فستسلب قوتها بالتدريج مجموعات أخرى ، وهذا ما عبر عنه " Keith Davis " وبهذا ما عبر عنه " The Iron Law of Responsibility وبهذا فالمنظمات التى لا تستخدم قوتها بالطريقة التى يقبلها المجتمع ستفقد هذه القوق في الأجل الطويل.

## ٧- اتباع مبدأ الوقاية خير من العلاج:

على المنظمات مواجهة المشاكل الاجتماعية الآن أفضل من تأجيلها ، فقد تجد نفسها مستقبلا في خضم من المشاكل التي ستشغلها حينئذ عن هدفها الخاص تحقيق الأرباح من خلال إنجازها الاقتصادى ، ونظراً لأن المشاكل والقضايا الاجتماعية يجب التصدى لها في وقت معين فإنه من باب الصواب مواجهتها الآن قبل أن تتزايد وتؤدى إلى انهيارات اجتماعية خطيرة وتتطلب تكاليف باهظة وتستهلك وقت وجهد الإدارة.

# أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية للمنظمات

أصبحت المسئولية الاجتماعية للمنظمة تمثل بعداً هاماً يتكامل مع الأبعاد الأخرى التي ينبغي للمنظمة تحقيقها على المدى البعيد والقريب.

وقد وقعت المنظمات تحت تأثير العديد من الضغوط التي دفعتها نحو أداء بعض الأنشطة والبرامج الاجتماعية ومن أهم هذه الضغوط ما يلي :

- ۱- التشريعات الحكومية: وذلك من حيث الحدود والتوجيهات التي تصعها الحكومة للمشاركة في المجالات الاجتماعية المختلفة وكذلك أوجه الاستثمار المسموح بها والأماكن التي تتواجد فيها وتزاول بها أعمالها.
- ٢- المنافسة: حيث تشتد المنافسة بين مختلف المنظمات سواء على المستوى القومى أو الدولى مما يجبر هذه المنظمات على القيام بالعديد من الجوانب بالتي تعكس مسئولياتها الاجتماعية لبناء سمعة طيبة لها و اكتساب المزيد من العملاء.
- ٣- التقدم الفنى والتكنولوجى: مما يضفى أفكار جديدة ويفتح مجالات أوسع
   للمزيد من مشاركة المنظمات فى مستوليتها الاجتماعية.
- ٤- الثقافة والتعليم: فنقدم المعلومات والمعارف والقيم وتطويرها يلزم المنظمات بمراعاة متطلبات الأجيال الجديدة ، وأنماط السلوك المختلفة للعملاء وكذلك تطوير وتنمية سياسات العاملين وشئونهم وتقييم أعمالهم ومراعاة رغباتهم.
- اتجاهات الإدارة : حيث تلقى الاتجاهات الحديثة فى الإدارة على المديرين
   أعباء ومسئوليات متعلقة بقيام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية للمساعدة فى
   تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

٦- جماعات الضغط: والتي تمارس بدورها ضغوطاً على المنظمة لإجبارها
 على القيام بمسئولياتها الاجتماعية مثل جماعات حماية المستهلك وغيرها.

ويوجد العديد من الأفراد والفئات التي توجه إليها المنظمات جهودها الاجتماعية. ومن أهم هذه الأطراف ما يلي :

- الحكومة والأجهزة الحكومية.
- المتعاملون مع المنظمة (عملاء موردون ... الخ)
  - · الملاك و المساهمون.
  - الجامعات وأجهزة البحث العلمي.
  - المؤسسات الاجتماعية والخيرية.
    - جماهير ومواطنوا المجتمع.
      - البيئة.

ويمكن تقسيم مجالات المستولية الاجتماعية وفقاً للفتات أو الأطراف المستفيدة إلى قسمين :

- □ إحداهما: داخل المنظمة. وذلك من ناحية بناء فلسفة العمــل وأهدافــه وسلطاته ومسئولياته و العلاقات القائمة ، وأسلوب تــشغيل العــاملين ، وإجراء العمل و الخدمات المقدمة للعاملين بالمنظمة.
- □ تأتيهما: خارج المنظمة، وتشمل الجهود المبذولة من جانب المنظمة تجاه الأطراف الخارجية لها سواء كانت موجهة نحو العملاء أو الحكومة أو الجماهير بصفة عامة أو البيئة المحلية والقومية علاوة على علاقة المنظمة بالمنافسين لها.

والشكل رقم (٤/١٢) يوضح بعض أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية المنظمة.

الشكل رقم (٤/١٢) أطراف ومجالات المسئولية الاجتماعية بالمنظمة



# المسئولية الاجتماعية للمنظمة في الفكر الإسلامي:

إن المنظمة التي تتبع مبادئ الشريعة الإسلامية وهي تؤدى أعمالها وتمارس أنشطتها وتقدم منتجاتها تراعى في كل ذلك الالتزام بالأعمال الصالحة وتحريها أينما كانت بالقول أو بالفعل ، بالرأى أو بالجهد أو بالمال ، ويقصد الكاتب بالأعمال الصالحة المبادرة إلى فعل الخيسرات ، والمصرص على مصطحة الجماعة، والقيام بالأعمال والخطط والبرامج الاجتماعية التي تساعد على قيام المجتمع المترابط الذي تحرص مختلف منظماته على مصالح جميع الفنات الأخرى به.

ويناء على ذلك فإن المسئولية الاجتماعية للمنظمة في الفكر الإسلامي يمكن النظر إليها على أنها: "التزام المنظمة المشاركة في عمل الصالحات عند ممارسة أنشطتها تجاه مختلف الأطراف التي لها علاقة بها نتيجة التكليف الذي ارتضته في ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية بهدف النهوض بالمجتمع الإسلامي بمراعاة عناصر الاستطاعة والشمول والاتزان "

ومن خلال التعريف السابق يمكننا استنتاج الأركان التالية للمستولية الاحتماعية للمنظمات الاسلامية:

- الالتزام: وذلك بقبول المسئول (الملتزم).
- المشاركة في عمل الصالحات: ونمثل مجالات وموضوعات المسئولية.
  - التكليف : ويمثل السائل (الملزم).
  - الهدف: الذي اتفق الطرفان عليه.
  - الجزاء: ويبنى على مدى تنفيذ الالتزام.
  - سمات المسئولية: الاستطاعة والشمول والاتزان.

وفيما يلى توضيح موجز لكل من هذه الأركان

- أ- الالتزام: ويعتبر أهم أركان المسئولية الاجتماعية إذ بدونه لا يمكن القول أن هناك مسئولية اجتماعية ويصدر هذا الالتزام عن المسئول اجتماعياً (الملتزم) في صورة فهم واستيعاب واقتناع بالدور الذي يجب القيام به ، ويتوقف التزام المنظمة على مدى قوة إيمان أفرادها وقبولهم للتكليف المنوط بهم تحقيقه.
- ب- المشاركة في عمل الصالحات: ويشير ذلك إلى موضوع المستولية (مجالات المستولية الاجتماعية) ، حيث يفرض ذلك على المنظمة بعدد الاقتناع بالالتزام الذي قبلته تنفيذ هذا الالتزام من خلال الأعمال الصالحة التي تدور حول:
  - المبادرة إلى فعل الخيرات والامتناع عن الأعمال الضارة.
    - الأمر بالصدقة والمعروف والدلالة عليها.
- الإصلاح والتحسن والتطوير سواء بين الأفراد ، أو فــى منتجــات
   المنظمة ، أو فيما تتبناه المنظمة من خطط وأنشطة وأعمال.

والواجب في عملية المشاركة أن تؤديها المنظمة عن طواعية واختيار بوازع من وحى ضمير أصحابها وقادتها من خلال ما يسنونه من تشريعات ولوائح. فإذا لم تؤدى المنظمة كل مسئوليتها الاجتماعية عن طواعية واختيار يفضل حينئذ صدور قوانين وتشريعات تجبر المنظمة على أداء دورها الاجتماعي في المجالات المتعددة فإن الله يزع بالسلطان ما لا يزع بالقرآن.

كذلك فإن عملية المشاركة فى المجالات المختلفة يجب أن تشمل المنظمة نفسها والعاملين بها من ناحية ، والجماعة التى تتعامل معها وتحيط بها من ناحية ناحية أخرى ، فالمنظمة يجب أن تلتزم بأداء دورها الاجتماعى تجاه مختلف الأطراف بالعدل والقسطاس.

- ج- التكليف: ويصدر ذلك عن السائل (الملزم) إذ أن الالترام من قبل المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية يبنى أساساً على التكليف الذي قبلت بمقتضى كونها مؤسسة إسلامية تعمل في ظل قواعد ومبادئ السشريعة الإسلامية. وعلى ذلك فإن مصدر التكليف هو تلك المبادئ وهذه القواعد. حيث ترى الجماعة المسلمة أن المصدر الرئيسي الذي تتلقي منه التعاليم والأوامر هو الله سبحانه وتعالى ، ولهذا ترسم المنظمة خططها وتعد سياساتها ومنها بالطبع السياسات والخطط والبرامج الاجتماعية وتنفيذها من واقع ما تبنته من هذه التعاليم والأوامر.
- د- الهدف: تهدف المنظمة بتأدية الأعمال الصالحة من واقع مساركتها الاجتماعية لتحقيق مصالح أصحاب تلك المنظمات والعاملين بها ، كذلك تحقيق مصالح عملائها وتحقيق مصالح المجتمع الإسلامي كله ، كل ذلك بهدف رئيسي هو تحقيق رضاء الله من خلال النهوض بالمجتمع وتتمية أفراده ونشر سمات التكافل والترابط بينهم وذلك أن الله سبحانه وتعالى:
  - هو الذي خلق ورزق البشر ومهد لهم سبل الحياة.
  - وهو الذي أمر الأفراد والجماعات بأداء الأعمال.
    - وهو الذي بيده القوة لتنفيذ الجزاء العادل.
- هــ الجزاء: ويتمثل ذلك ما يترتب على مدى تنفيذ الالتـزام الــذى قبلتــه المنظمة بتحمل مسئولياتها الاجتماعية والقيام بالعمال الصالحة وقد يكون الأجر في الحياة الدنيا أو في الآخرة أو في كليهما معا كما يلى:

- الأجر في الحياة الدنيا: فلقد وعد الله سبحانه وتعالى الذين قبلوا التكليف وأدوا الأعمال الصالحة المكانة الرفيعة ، والأجر الكبير من فضله وبلا حدود ، فيقول تعالى:
  - ◄ "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات أولئك هم خير البرية " (٧) سورة البينة.
  - ◄ "إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات لهم أجر غير منون" (٨) سورة فصلت.
- ◄ "وعد الله الذين آمنوا وعملوا الصالحات ليستخلفهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم" (٥٥) سورة النور.
- الأجر المدخر في الآخرة: كذلك فقد وعدهم الله سبحانه وتعالى بجنات النعيم في الآخرة ما داموا قد أمنوا وعملوا الصالحات ابتغاء مرضاته، وحبا في الخير وإصلاحاً بين الناس لإفشاء روح الأخوة والترابط وتنمية المجتمع الإسلامي وتحقيق رفاهيته، فيقول تعالى:
  - ◄ "فالذين أمنوا وعملوا الصالحات لهم جنات النعيم" (٨) سورة لقمان.
  - أما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فلهم جنات المأوى" (١٩) سورة السجدة.

## - الأجر والثواب في الدنيا والآخرة : فيقول تعالى :

- ◄ "فالذين أمنوا و عملوا الصالحات لهم مغفرة ورزق كريم " (٥٠) سورة الحج.
- ◄ "وأما الذين أمنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم " (٥٧) سورة أل عمر ان
- ◄ "قأما الذين امنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم ويزيدهم مـن فـضله"
   (١٧٣) سورة النساء

وتوضح الآيات السابقة الأجر والثواب المترتب على الالتزام والمبادرة بفعل الخيرات سواء فى الدنيا أو الآخرة ، ويتميز هذا الأجر دون غيره بوعد من الله سبحانه وتعالى بأنه سيصل لصاحبه دون محال بل سيزيد من فضل الله وتأكيداً منه سبحانه وتعالى لعباده يقول " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا"

## (و) سمات المسئولية الاجتماعية للمنظمة في الفكر الإسلامي

تتسم المسئولية الاجتماعية للمنظمة في الفكر الإسلامي بالعديد من السمات يتمثل أهمها فيما يلي:

- المروثة: تتسم أنشطة المسئولية الاجتماعية للمنظمة بالمرونة والقابلية للتغير من آن لآخر ، فما كان مطلوباً ومقبولاً منذ عدة سنوات قد لا يكون كذلك اليوم ، لذلك فالتزام المنظمة بالمشاركة سارياً دائماً ولكن تختلف الأنشطة والمجالات لتركز على مشاكل وقضايا معينة تتفق ومقتضيات المرحلة الفكرية والتطبيقية التي تعيشها المنظمة.
- الشمول: بحيث تراعى المنظمة جميع الاطراف المسئولة عنها اجتماعيا سواء كانت هذه الأطراف داخلية (أصحاب المنظمة والعاملين بها)، أو خارجية (العملاء والمستفيدين من معاملات المنظمة والمجتمع الإسلامى كله) هذا من ناحية ، كذلك أن تتميز المجالات التى تشملها المشاركة الاجتماعية للمنظمة بالشمول لكل طرف من الأطراف من ناحية أخرى.
- الاتزان: فيجب أن تعدل المنظمة عند النظر في مصالح مختلف الأطراف فلا تلحق الصرر ولا ضرار كما قال النبي صلى الله عليه وسلم.
- الاستطاعة: والاستطاعة عامة في التكليف ، إذ لا يكلف الله نفساً إلا وسعها. وأنواعها كثيرة فقد تكون بالجهد أو بالمال أو تكون بالعلم والرأى، أو بالمركز والسلطان ... وغير ذلك مما يناسب حال التكليف المنوط بالمنظمة.

ويجب على كل منظمة أن تبذل ما فى وسعها دون تقصير فقد قالى تعالى: "لينفق ذو سعة من سعته ، ومن قدر عليه رزق فلينفق مما أتاه الله ، لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" (٧) سورة الطلاق.

لذلك فالإنفاق في سبيل إتمام الأعمال الصالحة ضرورى وواجب حتى على من قدر عليه رزقه ، ولكن يختلف الأمر حسب فضل الله على كل فرد.

# الاختلافات بين مفهوم المسئولية الاجتماعية في الفكر التقليدي والإسلامي:

يتضح من العرض السابق لمفهوم المستولية الاجتماعية في الفكر التقليدي واستعراض مفهومها في الفكر الإسلامي أنه ثمة اختلافات بين المفهومين تؤثر على مدى الالتزام والوفاء بالدور الاجتماعي للمنظمة ، ويعرض الكاتب فيما يلى لأهم هذه الاختلافات :

#### ١ - مصدر التكليف بالمسئولية الاجتماعية :

تبنى فكرة المسئولية الاجتماعية في الفكر التقليدي على أساس فكرة "العقد الاجتماعي" الذي نادى به بعض علماء الغرب ، وعلى رأسهم "جان جاك رسو"، حيث ينطوى هذا العقد على قيام التزام متبادل بين السشعب والأفراد ، فيرى "رسو" أن الشرط الرئيسي لهذا العقد يتمثل في التنازل الكامل من جانب كل مشترك عن جميع حقوقه للجماعة كلها ، ومادامث هذه الجماعة قد اتحدت على هذا النحو فإنه لا يمكن المساس بالهيئة دون أن يشعر جميع الأعضاء بذلك وهكذا يلزم الواجب والمصلحة على حد سواء الطرفين المتعاقدين تبادل المساعدة باتفاقهما.

ولقد ظهر فى أوربا - فى فرنسا بالذات - ضمن المذاهب الاقتصادية مذهب التضامن الاجتماعى. وكان مما قاله أشهر أصحاب هذا المذهب "ليون يورجوا " أن الشخص يولد وعليه دين للمجتمع الذى يدخل فيه وهذا الدين الذى فى ذمته نحو الحاضر يحتم عليه أن يدفعه للمستقبل من خلال عمله على زيادة الأموال المادية والمعنوية التى ستبقى للأجيال القادمة.

وهكذا فإن مصدر التكليف يتمثل في النظريات والأفكار التي يضعها العلماء والمفكرين والتي تعتبرها الشعوب نبراساً تهتدي به وتسير على دربه.

أما عن مصدر التكليف بالمسئولية الاجتماعية في الفكر الإسلامي فنجد أنه ينبع من الإيمان بالله سبحانه وتعالى وضرورة الالتزام بالمنهج الذي رسمه لعباده في عمارة الأرض واستخلافه فيها ، فالمسلم يرى أن المصدر الذي يتلقى عنه التعاليم والأوامر والنواهي وتباين الحلال والحرام هو الله سبحانه وتعالى. ويقول تعالى:

" إن الذين قالوا ربنا الله ثم استقاموا تتنزل عليهم الملائكة ألا تخافوا ولا تحزنوا وأبشروا بالجنة التي كنتم تو عدون" (٣٠) سورة فصلت.

وهكذا يتضح أن مصدر وأساس الالتزام بالمسئولية الاجتماعية التى تطبق المبادئ الإسلامية ينبع من قوة إيمان أفرادها بالله ، وتكمن قوة هذا المفهوم من مصدره الذي تعتمد عليه لذا فمن الصعب تتصلها من هذه المسئولية إلا إذا ضعف إيمانها. أما الفكر التلقليدي فإن أساسها ومصدر التكليف بها يتمثل في نظريات وفكر الأفراد التي يشوبها التقصير وتتعرض للنقد ، وتقبل التغيير من أفكار ونظريات أخرى مستحدثة بفعل الزمان والمكان والظروف.

#### ٢ - هذف المسئولية الاجتماعية:

غالباً ما يكون الهدف الرئيسى الذى يسعى الفكر التقليدى إلى تحقيقه إذا ما التزمت المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية يتمثل فى تحقيق المنافع المادية في الأجل الطويل ، وبالتالى فإن تحقيق الأرباح للمساهمين ومراعاة مصالحهم نحو استمر الر منظماتهم وتتميتها هو الوازع المحرك لتلك المنظمات للوفاء بمسئوليتها الاجتماعية.

أما فى الفكر الإسلامى فإن هدف المنظمة يتمثل فى تحقيق المنافع المادية و الروحية معاً ، حيث تعمل المنظمة الإسلامية فى إطار يسمح لها بتحقيق الأرباح ولكن فى ظل القواعد والمبادئ التى سنتها الشريعة الإسلامية من عدل و إنصاف فى المعاملات وبالتالى تحقيق رضاء الله سبحانه وتعالى.

وهكذا فإن تعظيم الأرباح ليس هو المحرك الوحيد لالتزام المنظمة التى تطبق المبادئ الإسلامية بمسئوليتها الاجتماعية. ولقد سبق القول أن الأجر والثواب المترتب على التزام المنظمة بالعمل الصالح قد يتحقق في الدنيا أو في الآخرة أو في كليهما معاً. يقول تعالى:

- أمن عمل صالحاً من ذكر أو أتثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طبية ولنجزينهم
   أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " (٩٧) سورة النحل.
- ◄ "وعد الله الذين آمنوا وعملوا الصالحات ليستخلفهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم" (٥٥) سورة النور.
  - ♦ "ولو أن أهل القرى آمنوا وأتقوا لفتحنا عليهم بركات من السماء والأرض"

حيث تشير التقوى في الآية الأخيرة إلى العمل الصالح الخالص لوجــه الله والذي يفيد الفرد والجماعة والمجتمع.

ويتضح مما سبق أن هدف المسئولية الاجتماعية في الفكر التقليدي هدفاً مادياً إلى حد كبير ، أما في الفكر الإسلامي فيمتزج فيه الهدف الروحي مع الهدف المادي. وهذا يتبح الفرصة العادلة في المعاملات والتوازن بين المصالح والهدف المادي غالباً أجله قصير ولا يستطيع البقاء والنهوض في كل الأحوال عكس الأهداف المتوازنة التي تستطيع أن تبقى وتعطى الأفراد والمتظمات دائماً الثقة وتدفعهم إلى بذل النشاط عن اقتناع ورضا..

## ٣- مبعث الالتزام بالمسئولية الاجتماعية:

التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية في الفكر التقليدي جاء نتيجة ظهور الآراء المنادية بالإصلاح ، بجانب ما ألحقته بيئتها من أضرار على مر السنين سواء تعلق ذلك بتلوث البيئة أو استغلال العاملين بصورة غير عادلة واستضعاف الأقليات ، أو استغلال العملاء ، كان ذلك بمثابة دافع للعلماء والمفكرين ، فماذا سيحلق بتلك الفئات أكثر من ذلك ونادوا بمراعاة تطبيق المفاهيم الإنسانية والاجتماعية وتجديد دور المنظمات بمراعاة مسئوليتها الاجتماعية.

أما فى الفكر الإسلامى فإن الالتزام ينشأ أصلا مع قبول الفرد واقتناعه وإيمانه بالله سبحانه وتعالى ، ولذا فقد نشأ هذا الدور مع بداية الدعوة الإسلامية ويتجلى واضحاً فى الآيات والأحاديث الشريفة وليس وليد اليوم أو نتيجة التطور والتقدم والمبالغة فى الاهتمام بتحقيق الأهداف المادية. فيقول تعالى :

- ♦ "وما كان ربك ليهاك القرى بظلم وأهلها مصلحون" (١١٧) سورة هود.
- ◄ "ومن أحسن قولا ممن دعا إلى الله وعمل صالحاً وقال أننى من المسلمين"
   (٣٣) سورة فصلت.
- ◄ "إلا من أمر بصدقة أو معروف أو إصلاح بين الناس ، ومن يفعل ذلك
   ابتغاء مرضات الله فسوف نؤتيه أجرعظيماً " (١١١٢) سورة النساء

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم:

" مثل القائم فى حدود الله والواقع فيها كمثل قوم استهموا على سفينة ، فـصار بعضهم فى أعلاها وبعضهم فى أسفلها إذا استقوا من الماء مروا على من فوقهم، فقالوا: لو أنا خرقنا فى نصيبنا خرقاً ولم نؤذ من فوقنا ، فإن تركوهم وما أرادوا هلكوا جميعاً ، وأن أخذوا على أيديهم نجوا ونجوا جميعاً "رواه البخارى

" بادور ا بالأعمال الصالحة فستكون فتن كقطع الليل المظلم ، يصبح الرجل مؤمناً ويمسى كافراً ، ويمسى كافراً ويصبح مؤمناً ، يبيع دينه بعرض من الدنيا" رواه مسلم.

ويتضح مما سبق مدى ترغيب الآيات والأحاديث في القيام بالأعمال الصالحة ومسئولية الأفراد عن بعضهم بعضا وذلك فيما وهبهم الله وأعطاهم من النعم ، سواء كان ذلك في صورة الصدقة أو الأمر بالمعروف أو النهي عن المنكر ، أو في شكل من أشكال إصلاح والتحسين والتطوير.

حيث يصور الله سبحانه وتعالى الجماعة التى تدعوا إلى الخير بأنها أفضل الجماعات وأعظمها أجراً ، فهى أحب أهل الأرض إلى الله ، لأنها أجابت دعوته ، ودعت الناس إليه وعملت خيراً. ثم أنها تأمر بماذا ؟ بالصدقة وهلى خير لأنها تعود بالنفع على من أعطى وعلى من أخذ ، والمعروف هو السم جامع لكل ما هو حسن عقلا وشرعاً وعرفاً ، والإصلاح بين الناس وذلك نابع من أخلاقيات واتجاهات أفرادها بمقتضى رغبتها ومرادها لأنه ابتغاء وجه الله، ولكل عامل أجره على من عمل له.

وقد نصبح الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بضرورة قيام التكافل بين الجماعات و الأفراد داخل مجتمع معين و أوضح حال تلك الجماعة التي أهملت

حقوق أفرادها حتى وصل الأمر لجوع البعض وهي الحاجة السضرورية والأساسية الأولى ، بأن ذمة الله قد برئت منهم ، والذمة هي الأمان والعهد والضمان ، فكأن الذين أطاعوا شح أنفسهم وتظوا عن رعاية ذوى الحاجة منهم حتى أصبحوا جائعين قد نقضوا عهدا بينهم وبين الله استوجبوا به ذلك الحكم الخطير الذي أعلنه رسول الله صلى الله عليه وسلم.

## ٤ - الجزاء المترتب على مدى الالتزام بالمسئولية الاجتماعية:

فى ضوء ما سبق يتمثل الجزاء المترتب على مدى الترام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية فى الفكر التقليدي فيما يلى :

- عند الالتزام بها: تحقيق الأرباح على المدى البعيد واستقرار المنظمة ونمو أعمالها وذلك لإرضاء الأفراد سواء المسماهمين أو العملاء أو جماهير المجتمع المختلفة.
- عند التنصل منها: فشل أعمال المنظمة ومنتجاتها لعدم إقبال العملاء ولنظرة جماهير المجتمع، وذلك استناداً إلى القانون الحديدي للمسئولية كما أطلق عليه "كيس داقيز"

أما الفكر الإسلامي فيختلف الأمر جوهرياً لاختلاف المكلف واعتقاد المكلف "الملتزم" وما يهم المسلم الامتئال لتنفيذها كما أرادها رب العزة وترك تقدير الجزاء فيها شه. فيقول تعالى:

- « فأما من أعطى واتقى وصدق بالحسنى فسنيسره للحسنى وأما من بخل
   واستغنى وكنب بالحسنى فسنيسره للعسرى " (٥-٠١) سورة الليل.
- ◄ "قمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره " (٧٠٨)
   سورة الزلزلة

◄ "ونضع الموازين القسط لبوم القيامة فلا تظلم نفس شيئاً وإن كان مثقال حبـــة
 من خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين" (٤٧) سورة الأنبياء

## ٥- الاتفاق على المفهوم الشامل للمسئولية الاجتماعية:

ما زال الفكر فى جدل حول مفهوم المستولية الاجتماعية ، وأبعادها ومجالاتها، وحجة من يرفضها من مفكريهم وعلمائهم إن الشزام المنظمة بمستولياتها الاجتماعية سيؤثر على أرباح المساهمين أصحاب رأس المال بجانب نظرتهم لتلك المنظمات على أنها منظمات أعمال اقتصادية بحنة ، وليس لها دوراً اجتماعياً فهى ليست أماكن للبر والإحسان ولا يجب أن يتسرب إليها ذلك.

أما الفكر الإسلامي فالمسئولية الاجتماعية فرض حتمي على كل جماعة مسلمة تؤدى رسالتها في المجتمع في أي مجال. ويتضح ذلك من قوله تعالى "ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر من آمن بالله واليوم الاخر والملائكة والكتاب والنبيين ، و آتي المال على حبه ذوى القربي والبتامي والمساكين وبن السبيل والسائلين وفي الرقاب ، وأقام الصلاة ، وأتسى الزكاة ، والموفون بعهدهم إذا عاهدوا ، والصابرين في البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المنقون " (١٧٧) سورة البقرة.

## ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم:

" ليس منا من بات شبعان وجاره جائع وهو يعلم "

ويقول أيضا " من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم " ويروى أبو سعيد الخدرى قول النبى صلى الله عليه وسلم: " من كان معه فضل زاد فليعد به على من لا زاد له ، ومن كان له فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له ، ثم أخذ يعدد من أصناف الأموال حتى ظننا أن ليس لنا من مالنا إلا ما يكفينا " رواه البخارى.

## المراجع

## أولاً : المراجع العربية :

- أندور دى . سيزلاقى ، مارك جى والاس ، السلوك التنظيمى والأداء ،
   شرجمة جعفر أبو القاسم أحمد (الرياض: معهد الإدارة العامة ٢١٤١هـ / ١٩٩١م) .
- ۲- برنت روبن ، الاتصال والعلوك الإتعالى ، ثرجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية جامعة الملك سعود (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ۲۱۱ هـ / ۱۹۹۱م)
- ۳- د. جميل أحمد توفيق . إدارة الأعمال . مدخل وظيفي (بيروت ندار النهضة العربية ، ۱۹۸۳).
- ٤- دجيرى ل . جراى ، الإشراف : مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس ، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانه ، (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٢١٢هــ ، ١٩٩١م).
- حمدى أمين عبد الهادى ، الفكر الإدارى الإسلامى والمقارن (القاهرة:
   دار الفكر العربى ١٩٧٦،) .
- ۲- د. رفاعی محمد رفاعی ، د. عبد الحمید عبد الفتاح المغربی ، د.صفاء الشربینی ، إدارة الموارد البشریة (المنصورة : مكتبة الجلاء ،۱۹۹۹) .
- ٧- د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة منظمات الأعمال منهج متكامل في إطار مدخل النظم (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٠).
- ۸- د.صدیق محمد عفیفی و آخرون ، الإدارة فی مشروعات الأعمال (الریاض : مكتبة الخریجی ، ۱۹۱۰هـ /۱۹۹۰م) .

\_\_\_\_\_ المراج\_\_\_\_\_

٩- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين (القاهرة: مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩ م).

- ١- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، نظم المعلومات الإدارية : الأسس والمبادئ ( المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٤).
- ۱۱-د. عبد العزيز جميل مخيمر ، دليل المدير العربي في التخطيط الإستراتيجي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، (۳۹۸)، ۲۰۰٥.
- 17 د. عبد العزيز جميل مخيمر ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل اتخاذ القرارات (الكويت : شركة المكتبات الكويتية المحدودة ، ١٩٩٠م) .
- ١٣ د. على محمد منصور ، مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ١٩٩٩م) .
- ۱۵ د. عمرو غنايم و د. على الشرقاوى ، تنظيم وإدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية : مدخل تحليلي (بيروت : دار النهضة العربية ١٩٨٢)
- ۱۰ د. محمد حسن یس ود. إبر اهیم درویش ، المدخل المعاصر إلى وظائف التنظیم (القاهرة: بدون ناشر ، ۹۷۰ م) .
- ١٦- د. محمود عساف ، أصول الإدارة (القاهرة : دار الناشر العرب ، ۱۹۷۹م) .
- ۱۷ د. محمود عساف ، المنهج الإسلامی فی إدارة الأعمال (القاهرة : مكتبة عین شمس ۱۹۸۷) .

- ۱۸ د. مدني عبد القادر علاقى ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية (جدة : مكتبة دار زهران ،۱۶۱۶هـ ، ۱۹۹۳م) .
- 19 ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٤١٦هـ /١٩٩٥م) .
- ۲۰ د. نبيل الحسيني النجار ود. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإدارة العامة : النظرية والتطبيق (المنصورة : مكتبة أحمد خليل ، ۱۹۹۸م) .

## ثانيا المراجع الأجنبية

- Courtland L ,. Bovee et al , Management (New york : McGraw – Hill , Inc . 1993).
- 2- David Berlo , The Process Of Communication (New York : Holt , 1960)
- 3- David H. Holt, Management: Principles and Practices ((New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs., 1993)
- 4- E. Bass Stogdill, Handbook of Leadership (New York: free press, 1981).
- 5- Fred E . Fiedler , A Theory of Leadership Effectiveness (New york : Mc Graw Hill Book Co. , 1967)
- 6- Georye R. Terry, Principles of Management(Homewood, Ill, Richard Irwin Inc., 1966).
- 7- Harold Koontz & Cyril O'Donnell , Principles OF Management : systems and Contingency Analysis of Managerial Functions (New York : McGraw – Hill Book Co., Inc., 1976).
- 8- Henary Mintzberg, The Nature of Management Work ((New york: Harper & Row, 1973).
- 9- Henri Fayal , General and Industrial Administration (London: Pitman Pulilishing, 1949).
- 10- James M. Higgins & Julain . W . Vincze , Strategic Management Text and Cases (New york : Harcourt Brace Jovan Vich, 1993) .

- 11- Laird W. Mealiea & Gary P. Latham, Skills Eor Managerial Success: Theory, Experience, and Practice (Chicago: Richard D. Ir win, 1996).
- 12- Martin J. Gannon. Management: Managing for Results (Boston: Allyn & Bacon Inc., 1988.).
- 13- Peter F . Drucker , The Practice of Management(New york : Harper & Row , 1954) .
- 14- Peter F . Drucker , Management : Tasks , Responsibilities , Practices (New york :Harper & Row , Publishers , 1973).
- 15- Rensis Likert, The Human Oranization (New York: McGraw Hill, 1967).
- 16- Richard H. Hall, Organizations: Struchre and Processes (New York: Prentice – Hall, Englewood cliffs, 1972).
- 17- Richard L . Daff, Management(New york :The Dryden Press, 1997).
- 18- R. R. Blake and J. S Mouton, The Managerial Grid (Houston: Grulfpuliletion Cowpary.)
- 19- V. H. Vroom and P.W Yetton, Leadership and Decision Making (Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1973)
  - 20- W . J Reddin, Managerial Effectivenes (New York : Mc Graw Hill , 1970)